



ČEPRO se zařadilo mezi nejúspěšnější firmy roku

IVANA HASLINGEROVÁ



1100 km produktovodů o průměru 200, 250 a 300 mm, jimiž je pokryta celá ČR, dále vlastní nádrže o kapacitě 1 760 000 m³, čímž je jedním z důležitých hráčů na trhu pohonných látek. Do ČR přivádí ropu česká státní společnost MERO, a.s., do České rafinérské, a.s., v Litvínově, v Kralupech nad Vltavou a v Pardubicích vlastněné společnosti Unipetrol z polské skupiny PKN Orlen. Ta z ropy vyrobí, mimo další produkty, motorová paliva, která produktovody putují do skladů ČEPRO a posléze z nich do čerpacích stanic. Neboli česká firma MERO přiveze ropu do ČR, zahraniční společnost z ní vyrobí produkty a česká společnost ČEPRO je distribuuje svými rozvody po republice. Akciová společnost ČEPRO navazuje na aktivity bývalého státního podniku Benzina. K 1. lednu 1994 privatizací bývalého státního podniku Benzina vznikly České produktovody a ropovody, a. s., které byly roku 2004 přejmenovány na ČEPRO, a. s. Společnost navazuje na více než padesátiletou českou tradici logistiky motorových paliv.

* **Jste státní podnik a přitom akciová společnost. Kdo je vlastně Vaším akcionářem?**

Do roku 31. 12. 2005 byl jediným akcionářem společnosti Fond národního majetku ČR. S platností od 1. 1. 2006 je jediným akcionářem ČEPRO Ministerstvo financí České republiky.

* **Vaše společnost se každoročně umísťuje v žebříčku CZECH TOP 100 na předních místech, ale to, že se v loňském roce poprvé umístila mezi sto nejlepšími firmami v anketě „Českých 100 nejlepších“, bylo po všem tom, co se o společnosti v minulosti říkalo, pro mnohé překvapením. Jak jste to dokázal, dostat**

Přiznám se, že když jsem na seznamu nejlepších českých firem oceněných na Pražském hradě na konci loňského roku četla název akciové společnosti ČEPRO, pozvedla jsem obočí. Kladla jsem si otázku, jak je možné, že firma, která byla za mnohamiliardové podvody vláčena čtyři roky po soudech, se mohla dostat mezi tyto elitní společnosti? Nedalo mi to a zašla jsem se na to zeptat jejího předsedy představenstva a generálního ředitele Ing. Jiřího Borovce, MBA. A ten mne vyvedl z omylu. Zjistila jsem, že pod jeho vedením se společnost mnoha kostlivců ve skříni již zbavila, že docílila v minulém roce největšího zisku za svou existenci a že byla právem zařazena nejen mezi „Českých 100 nejvýznamnějších“, ale i mezi „Českých 100 nejlepších“ firem. Je smutné, že pokud byla vláčena po soudech, bylo o ní referováno snad obden v médiích,

když je nyní seriózní a očištěná od bláta, které na ni navršilo předminulé vedení řízené lidmi kolem Radovana Krejčíře, tak se o tom mlčí přesně podle hesla našich médií: „*Lidé chtějí krev a ne kladné zprávy. Ty nikoho nezajímají a klesá náklad a sledovanost*“. Chápala bych ještě to, kdyby o prosperující společnosti média nereferovala, ale pokud o ní referovala záporně, mělo by být vše uvedeno zase na správnou míru. Proto přináším rozhovor s jejím generálním ředitelem.

Pro pochopení dalšího uvedu nejprve trochu vysvětlení: Posláním společnosti ČEPRO, a. s. (dále jen ČEPRO), je především ochraňování zásob státních hmotných rezerv a logistika ropných produktů, velkoobchod pohonnými látkami, provoz sítě 192 čerpacích stanic pod obchodním názvem EuroOil a další speciální služby jako např. přimíchávání biopaliv do pohonných látek. Společnost vlastní přes



ji z tak nezáviděníhodné situace mezi ty „nej“?

To, že se v každoročně vyhlášené soutěži CZECH TOP 100 pravidelně umísťujeme na prvních příčkách žebříčku nejvýznamnějších českých průmyslových podniků, je dáno objemy tržeb společnosti z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb dosahujících hodnot desítek miliard korun. V roce 2006 činily naše tržby přibližně 33 miliard korun, v roce 2008 už přesáhly 54 miliard Kč. Samozřejmě jsem tomu rád, ale opravdu hrdý jsem na to, že jsme se v minulém roce poprvé v historii firmy umístili mezi **nejlepší české firmy v soutěži „Českých 100 nejlepších“**. V této soutěži hodnotí manažeri významných společností, bankéři, ekonomičtí a finanční analytici, zástupci oborových sdružení, svazů a profesních asociací i politici firmy, které pokládají v celonárodním měřítku za nejlepší nejen co do obrátu, ale z co nejširšího spektra ekonomických aktivit a chování firmy vůbec. Vybírají v ní firmy, které dosahují vynikajících, mimořádných anebo pozitivně pozoruhodných výsledků a hlavně, jsou seriózní. Velmi si cením, že tito významní lidé navrhli právě nás mezi nejlepší české firmy po všech těch kotrmelcích, jimiž si firma ČEPRO v minulosti prošla. Svědčí to o tom, že kriminální útoky na ni za spolupráce jejího předminulého managementu jsou již minulostí a že okolí vnímá, že jsme se s tím již se ctí vypořádali a jsme dnes úspěšná a slušná společnost.

* **Co vše jste musel udělat jako manažer, abyste společnosti vrátil dobré jméno? Dokonce tak dobré, že se umístila pod Vaším vedením poprvé mezi nejlepšími 100 firmami u nás?**

Za prvé to není zdaleka jen moje zásluha. Je to práce celé party ve vedení ČEPRO. Museli jsme se, spolu s kolegy z vedení společnosti, poprat se třemi soudními kauzami s firmami Venturon Investment, s.r.o., M Port, s.r.o., a Tukový průmysl, a.s., které nám zanechalo předminulé vedení. Nikoliv minulé. Můj předchůdce Pavel Švarc již po roce 2005 částečně odrazil nejhorší útoky a postupně začal vytahovat společnost z bláta. Kdybychom všechny tři kauzy prohráli, museli bychom platit zhruba 6 miliard korun, a to by bylo pro firmu fatální. Přitom **všechny tři soudní kauzy stály na bohupustém podvodu**. A teprve až se

dostaly k Ústavnímu soudu, tento rozhodl, že nám bylo upřeno právo na spravedlivý proces, vše vrátil k přešetření a ocitli jsme se o čtyři roky zpět. Díky podvodu z minula již proto několik let prokazujeme, že to, co se stalo v minulosti, nebyla naše chyba, ale protizákonné jednání několika málo jednotlivců předminulého vedení společnosti.

* **Říkáte, že původcem všech soudních kauz ČEPRO byl bohupustý podvod. Jaký? Jaký byl problém sporu a kde se nyní nacházíte v jeho řešení?**

Vysvětlím to na příkladu bankomatu. Máte, dejme tomu, 10 tisícikorunových bankovek, zapíšete si jejich čísla na papírek a uložíte si je na svůj účet do banky. Pak jdete ven z budovy a z bankomatu si vyberete deset tisíc korun. Pochopitelně vám bankomat vydá jiné kusy bankovek, ale dá vám stejný obnos stejné užitné hodnoty. Vy se vrátíte do banky a požadujete vydání těch „svých“ bankovek a dokládáte to papírkem s vašimi čísly. To, že jste si již deset tisíc vybrala v bankomatu, „skromně“ pominete. A tak jednali naši žalobci v roce 2004. Ti vložili pohonnou látku na jednom konci republiky a jaksi ji zapomněli zdanit, vybrali ji na druhé straně a rozčílili se, že to není ta jejich, soudí nás tedy o tu svou pohonnou látku a chybějící daň. Poslali k soudu stížnost s pohledávkou za svou látku a soud nás vyzval, abychom se k tomu vyjádřili.

* **Proč jste to neudělali? To by přece musel každý pochopit, že je to nesmysl.**

Samozřejmě by se vše vysvětlilo, jenže tehdejší vedení ČEPRO nevědělo, že má soudní při o tomto nesmyslu. **Podvodníci podplatili dámu na podatelně, aby soudní obřízku schovala, a soudce nás odsoudil v nepřítomnosti k téměř 3 miliardám korun, které jsme měli zaplatit žalující straně. Věřila byste tomu? Státní firma se nedostává k soudu o 3 miliardy korun a soudci to není divné. Tak ji odsoudí pro zmeškání, tedy bez její fyzické účasti u soudu.**

* **To chcete říci, že ani nezvedl telefon a nezeptal se: „Chlapi co je s vámi, že se nebráníte u soudu takové pokutě,“ a rozhodl při o 3 miliardy Kč o Vás bez Vás bez mrknutí oka? To Vám mám věřit?**

Máte pravdu, zní to naprosto neuvěřitelně, ale tak to bohužel bylo. Soudce ČEPRO odsoudil ke 3 miliardám v nepřítomnosti, aniž by se nás na cokoli zeptal. Je to opravdu nejbizarnější věc, se kterou jsem se kdy setkal.

* **Mohli jste se přeci odvolat...?**

ČEPRO se samozřejmě postupně odvolávalo k dalším instancím, ale proces se neskutečně protahoval a skončil až u Ústavního soudu. Naštěstí pro nás měl tento odvahu vrátit kauzu k přešetření s tím, že cituji: **„Rozhodnutí soudu je projevem nadměrného formalismu s prvky libovůle mající za následek odeprání spravedlnosti“**.

* **Doufám, že se to nevrátilo ke stejnému uplacenému soudci?**

Zda byl uplacený, samozřejmě nikdo neprokázal, ale podivností v jeho jednání je jistě dost. No a kauza se opravdu vrátila k témuž soudci JUDr. Davidu Hovorkovi.





* Neumím si jinak jeho chování vysvětlit. Příčí se to normálnímu lidskému jednání a soudci přece nejsou hlupáci. Doufám, že jste ho obvinili alespoň z podjatosti a dostal to pak k projednání někdo jiný?

My jsme o změnu soudce požádali, ale Městský soud v Praze se vyjádřil, že není možné dát kauzu jinému soudci, protože, cituji: „*Spíše než o pochybení soudce se jedná o zásadně jiný názor Ústavního soudu na straně jedné a celé soustavy obecných soudů na straně druhé*“. Takže Městský soud polemizoval s rozhodnutím Ústavního soudu. Ono se v průběhu našich kauz dělo i mnoho jiných prazvláštních věcí, které ale byly natolik mazané, že je nešlo napadnout jako nelegální.

* Jakých?

Například v kauze Venturon Investment byl soud schopen rozhodnout o změně účastníků řízení neboli žalobce během pouhých sedmi dnů, a to bez doložení právní subjektivity nového žalobce - arabské firmy - aniž by bylo zkoumáno rozhodné právo Spojených arabských emirátů. Následně na to byla žalobci opakovaně poskytována další a další lhůta k doplnění tvrzení o jeho právní subjektivitě, a to souhrnně přes neuvěřitelných 9 měsíců!

* Říkal jste, že šlo o tři soudní spory. Byly nějak propojeny?

S největší pravděpodobností je řídí táž skupina napojená na Radovana Krejčíře.

* Krejčíře? Není módou schovávat se stále za tohoto jediného člověka?

Za nikoho se neschováváme, ale **soudní obsílka, kterou schovala paní z podatelny, se údajně našla ve vile pana Krejčíře při známé policejní razii**, takže s ním musela mít kauza souvislost.

* Jaký je stav soudních kauz po navrácení k přešetření?

Spor s Venturon Investment, s.r.o., se po rozhodnutí Ústavního soudu vrátil

na první instanci u Městského soudu k novému projednání, které zatím nezačalo. U sporu s M Port, s.r.o., se blížíme k rozhodnutí u první instance a tady jsem stran výsledku optimistou. Tukový průmysl, spol. s r.o., požadující 2,9 mld. Kč skončil dovolací řízení u Nejvyššího soudu zatím tak, že čtyři z jeho pěti požadavků soud zamítl a vrátil k projednání u Vrchního soudu. Zůstal dodnes „jen“ jeden za „pouhých“ 75 milionů Kč. Očekáváme, že jednání začnou zhruba za čtyři měsíce.

* Myslíte, že nyní již jednají soudci nezáužitě?

To ponechám bez komentáře na posouzení každého občana.

* Stalo se něco té paní, která uschovala ke Krejčířům soudní obsílku?

Už u nás pochopitelně nepracuje, probíhá proti ní trestní řízení.

* O co v tomto posledním pátém požadavku Tukového průmyslu jde?

Společnost Tukový průmysl, spol. s r.o., se na ČEPRO domáhala náhrady škody za vzniklý celní dluh. Toto nové přezkoumávání případu se netýká již celého jejího nároku, který byl v plném rozsahu zamítnut jak soudem prvního stupně, tak i soudem odvolacím, ale pouze té části rozhodnutí, ve které jde o nárok na náhradu škody ve výši 75 milionů korun. Odvolacímu soudu bylo vytknuto, že některé otázky týkající se smluvních vztahů mezi společností ČEPRO a Tukovým průmyslem nebyly v předchozím řízení dostatečně prozkoumány a odůvodněny. Proto se část případu vrací odvolacímu soudu k částečnému přezkoumání.

* O co vůbec šlo v žalobě Tukového průmyslu?

Tukový průmysl provozoval tzv. veřejný celní sklad, což obchodníkům s pohonnými hmotami umožňovalo odložit placení cla a spotřební daně a přesunout vyřizování celních záležitostí na Tukový průmysl jako celního deklaranta. Aby nedošlo k nedovolenému odnětí zboží celnímu dohledu, byli jeho klienti smluvně zavázáni informovat Tukový průmysl o jakýchkoliv dispozicích s pohonnými hmotami, které pro sebe ve veřejném celním skladu uložili. Jedním z těchto klientů byla od roku 1996 také společnost BENA a.s., která však uvedenou informační povinnost soustavně neplnila a s pohonnými hmotami dále obchodovala, aniž by došlo k jejich proclení, a postupně tak způsobila celní dluh v celkové výši přibližně 2,9 miliardy korun. Jelikož Tukový průmysl jako celní deklarant za vzniklý celní dluh ze zákona spoluodpovídal, zahájily s ním celní orgány správní řízení, které vedlo k vydání příslušných platebních výměřů. Tukový průmysl v roce 2003 žalobou namísto BENY zcela neprávem obvinil společnost ČEPRO jako provozovatele velkokapacitního skladovacího systému, že údajně mělo o nesplnění celních povinností BENY informovat a žádal u soudu, aby mu společnost ČEPRO zaplatila náhradu škody ve výši celního dluhu až do výše 2,9 mld. Kč. Městský soud v Praze však jeho žalobu proti nám zamítl, jelikož shledal za prokázané, že protiprávní odnětí pohonných hmot celnímu dohledu nebylo v žádném případě způsobeno porušením povinností společnosti ČEPRO, která vůči Tukovému průmyslu neměla žádnou informační povinnost ohledně pohonných hmot společnosti BENA a.s. Tento výsledek potvrdil i Vrchní soud v Praze jako soud odvolací. Navíc konstatoval, že výklad příslušných smluv ze strany Tukového průmyslu je v přímém rozporu s písemným projevem vůle stran, který je jednoznačný. Zamítnutí žaloby Tukového průmyslu se tak stalo pravomocným.

* Laikovi připadá vše vykonstruované a BENA použita jako „bílý kůň“. Co budete nyní dělat?

Máte pravdu, že se vše zdá uměle vykonstruované. Proto naše společnost uplatňovaný nárok i nadále v plném rozsahu odmítá, neboť jej považuje za zcela



vyfabulovaný. To ostatně hodlá prokázat i v nadcházejícím řízení u Vrchního soudu v Praze.

* **Ve sporu s Tukovým průmyslem šlo o celní úniky díky obchodování pohonnými látkami. V poslední době se ale hovoří o daňových únicích z DPH rovněž při obchodech s PHL. Nebudete s tím něco dělat dříve, než bude zase pozdě a někdo podnikne podobné podvody jako BENA?**

O tom se začalo na trhu mluvit již v druhé polovině roku 2008, ještě před mým nástupem. Vedení společnosti ČEPRO, a.s., proti tomu, od tohoto zjištění, aktivně vystupuje a já na to poukazuji od počátku svého nástupu do vedení společnosti.

* **Jak to přesně probíhá?**

Obecně je známých modelů krácení daní a především DPH více. Nejvíce samozřejmě bojujeme proti úniku ve spojení s daňovým skladem. Ten probíhá takto: Někdo nakoupí PHL a uloží si je v daňovém skladu, např. i v ČEPRO. Pak pokud tyto PHL prodá někomu jinému a ten je koupí, ale nevyskladní z daňového skladu, platí zákazník dodavateli pouze základní cenu paliva a DPH. Spotřební daň se uplatňuje až v okamžiku opuštění daňového skladu. Jakmile palivo někomu ze skladu prodá a kupující odjíždí s palivem ven, měl by platit cenu paliva (cca 10 Kč/l), spotřební daň (cca 11 Kč/l) i DPH (cca 4,40 Kč/l). **DPH by měla být zaplacená nejen z ceny paliva ale i ze spotřební daně, protože tu prodávající zatím nezaplatil.** A to je zřejmě ta část daně, kterou některé firmy neodvádějí, tedy DPH příslušející ke spotřební dani. Pokud kupující zaplatí jen DPH z ceny paliva a DPH ke spotřební dani nikoliv, je unik kolem 2 Kč na litru. Takže primárně dochází k okrádání státu o daně a sekundárně to křiví tržní ceny, protože taková firma pak může prodávat palivo levněji až o ony 2 koruny. Takové čerpačky poznáte podle dlouhých front kamionů před jejich stojany.

* **A to nebylo nikomu podezřelé, proč jsou fronty u některých pump?**

Bylo, ale dříve jsme si vysvětlovali distorzi cen u čerpaček různě, např. tzv. pančováním paliv. A kdysi tomu tak i bylo. Nedávné inspekce ale prokázaly, že benzín je u většiny pump kvalitní. Teprve pak si petrolejáři začali uvědo-

movat, že pes může být zakopaný někde jinde, třeba v neplacení daní. Odhaduje se, že státu tak dnes utíkají miliardy ročně. Upozornili jsme na to nadřízené orgány. Vlastní nás Ministerstvo financí, výkonem vlastnických práv je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu. Proto na toto téma komunikujeme jak s ministrem financí tak i s ministrem průmyslu a obchodu.

* **Vy za to ale nemůžete. Tak proč se toho obáváte?**

Máte pravdu, že by nám to mohlo být dokonce jedno. Za dozor nad výběrem daní opravdu neodpovídáme. Nicméně jsme management státní firmy a nechceme těm, kteří kradou takto velkorozměrově, nechat dveře k podvodům otevřené dokořán. Snažíme se pomoci jim je přivřít. V neposlední řadě tento delikt ovlivňuje celý trh s PHL a všem slušným společnostem tedy poškozujeme marži i objemy. Chci rovněž docílit, aby lidé chápali, že za daňovými úniky nestojí ČEPRO, že má slušný management, který stojí na straně zákona. Dnes může například obchodovat palivou, kdo chce. Snažíme se o to, aby podnikání s palivou byla licencovaná živnost a obchodníci palivou platili zálohu nejen na spotřební daň, ale i na DPH. Problém je i v tom, že máme dva daňové úřady. **Pokud se bude i nadále platit spotřební daň na celním a DPH na finančním úřadě, pak výběr části daně DPH korespondující SpD bude dlouhodobě problematický.** Je zapotřebí buď úzké komunikace mezi těmito úřady nebo dát vše pod jeden úřad. Filutové

budou jinak využívat uskladňování paliv v daňových skladech, protože placení daní z nich jde přes dva úřady, což je svádí ke kriminálnímu jednání.

* **Jste manažer státní firmy. O těch se často říká, že podléhají politickým a lobbystickým tlakům. Jak je to u vás?**

Vím, co máte na mysli, ale zatím na mne nikdo nijak netlačil. Nikdo mi nevolal, abych zadal tu či onu zakázku tomu či onomu subjektu. Navíc, ČEPRO má investiční vrchol za sebou. Léta, kdy jsme ročně proinvestovali miliardy, jsou již minulostí. Letos investujeme nově jen za asi 100 milionů. I když máme nejvyšší hospodářský výsledek v historii ČEPRO (750 miliónů Kč), nemůžeme vydělávat jen půl až tři čtvrtě miliardy ročně a investovat jednotky miliard ročně. Na investice si musíme vydělat. Stavíme pouze v Loukově u Bystřice pod Hostýnem nádrže o kapacitě 140 000 m³, což je zhruba 8% naší kapacity, revitalizujeme nádrže v Roudnici nad Labem a opravujeme produktovody.

* **Kdybyste byl ministr financí, na co byste kromě změny legislativy týkající se výběru DPH z paliv, ještě tlačil? Co byste pro podnik, jakým je ČEPRO, ještě udělal?**

Kdybych byl ministrem financí, tak bych se zajímal, co by mělo být do budoucna s ČEPRO. Dnes společnost generuje zajímavý zisk, ale ptal bych se, zda je stoupající trend, kdy se firma odrazila ode dna, dlouhodobě udržitelná, nepotře-





buje-li restrukturalizaci či zásadní změnu strategického směřování. Kladl bych si otázku, zda není petrolejářská branže příliš fragmentovaná a tím nevykonná a zranitelná, zda by nám neprospěla např. vertikální integrace s rafinerií. Zajímá mě tedy o tyto strategické otázky. Když se dnes podívám na ČEPRO, tak jsme, velmi zjednodušeně řečeno, příruha, trubka, nádrž, trubka a příruha. Jsme vlastně trubky a nádrže. Přitom rafinace je kontinuální proces a rafinérie nemá kam odkládat produkty. Spojením s ní by nastala velká synergie. A to nemluvím o tom, že by se odstranily rivality ve velkoobchodu. Spojení rafinérie a ČEPRO by bylo velmi prospěšnou věcí pro vlastníka i pro trh. Máme pro akcionáře nachystané strategické analýzy i návrhy s velmi zajímavými čísly.

✱ **Proč se to již dávno nestalo, na co to naráží?**

Nejdříve by strategie musela být schválena vlastníkem a teprve potom by se mohla realizovat. V úvahu by dnes teoreticky připadaly dvě rafinérie, Česká rafinérská, neboli mezinárodní polsko-italsko-anglicko-holandská firma, a slovenský Slovnaft patřící maďarské skupině MOL. V ČEPRO je 95 % státních hmotných rezerv paliv ČR, a proto se obecně tvrdí, že ČEPRO musí být

ve státních rukou. Zní to sice logicky, ale jen v pěti státech světa (USA, Slovensko, Japonsko, Švýcarsko a ČR) nese celou tíhu na svých bedrech výhradně stát, v ostatních jsou státní rezervy ochraňovány jak státními tak soukromými subjekty. V některých zemích jsou to pouze soukromé firmy. Je samozřejmě potřeba vzít v úvahu bezpečnostní rizika, ale připomeňme si např. plynárenství. To je v soukromých rukou dominantního nečeského hráče. A přitom při plynové krizi 2009 zafungovalo skvěle. Určitě existují cesty, jak by nemuselo být ČEPRO ve státních rukou a přitom státní rezervy paliv by byly smluvně pod státní kontrolou. Jen to chce nebát se to vyslovit. To, co potřebuje konečný zákazník, občan, přece je, aby v každém okamžiku mohl natankovat kvalitní produkt za rozumnou cenu.

✱ **Vy byste prosazoval, být ministrem, privatizaci ČEPRO?**

Rozhodně bych a priori nevyklučoval žádnou z variant. **Zvažoval bych plusy a mínusy integrace ČEPRO s rafinérií.** Zvažoval bych komerční, strategická i bezpečnostní kritéria i rizika.

✱ **Když už hovoříme o bezpečnostní strategii, jaká zásoba paliv je v ČR?**

Ze zákona minimálně na 90 dní. Dnes skladujeme zásoby na cca 105 dní a chceme je perspektivně rozšířit na 120 dní. Když si přiznáme, jak moc je dnes ČR energeticky, a to nejen v palivech, závislá na Rusku, pak trend zvyšovat zásoby je do zajista správný.

✱ **A na závěr se nemohu nezeptat: Čím vším jste prošel, než jste se stal generálním ředitelem takového kolosu jako je ČEPRO?**

Vystudoval jsem optoelektroniku a lasery na brněnské Vojenské akademii. Pak jsem si po tříletém postgraduálním studiu na Masarykově univerzitě udělal státnice z angličtiny, španělštiny a ruštiny a stal se vojenským tlumočnickem. Strávil jsem rok u modrých bareťů v UNPROFOR v bývalé Jugoslávii. Pak jsem zjistil, že by znalost cizích jazyků neměla být koncovou stanicí ale jen prostředkem k dalším cílům.

Rozhodl jsem se odejít z armády a nastoupil jsem na místo personálního ředitele švédsko-švýcarské firmy ABB, posléze jsem se stal generálním ředitelem jejího servisu. Jednoho dne v roce 2000 mi zavolal Martin Roman, že do plzeňské Škodovky shání lidi se zkušeností ze zahraničních firem a nabídl mi místo generálního ředitele Škody Jaderné strojírenství. To se neodmítá. Super parta, kterou se mi tam podařilo postavit, firmu restrukturalizovala a tím zachránila, na což jsem dodnes hrozně pyšný. V roce 2004 jsem od téhož Martina Romana dostal nabídku vytvořit novou Divizi výroba ČEZ. Měl jsem za úkol spojit úsek jaderné a klasické výroby elektřiny. Posléze jsem v lednu 2009 nastoupil do ČEPRO, abych připravil novou strategii firmy, zlepšil a zprůhlednil její procesy a pomohl vytvořit nové vnímání firmy ČEPRO jako firmy chovající se na trhu standardně, transparentně a legálně. Snad už se to pomalu daří.

✱ **Vidím, že jste stále u budování něčeho nového. Přesto ale „bojs lumpy“ je něco jiného než jen běžná restrukturalizace podniku. Odhlédnu-li od nebezpečí, tak to je jistě časově velmi náročné. Nepohltilo Vás to úplně, máte ještě alespoň mikročas na své záliby a na rodinu?**

Jako bývalý voják vždy říkám, že k vítězství v boji je potřeba mít dobrou oporu v týlu. Klid v rodině je důležitou premisou pro takovou práci. Člověk potřebuje vědět, že když se vrací domů, tak se po rušném dni vrací do místa pohody a porozumění. Měl jsem velké štěstí, že jsem před 23 lety poznal jednu krásnou ženu, s níž mám dnes dvacetiletého syna a osmnáctiletou dceru a s níž dosud sdílím život. Máme též dvě úžasné fenečky hovawardů, které nám vždy projevují ničím nepodmíněnou lásku. Kromě toho létám na ultralehkých letadlech. Zapomenu vždy na malicherné pozemské věci, kochám se tou naší českou zahrádkou, jak říkal pan doktor ve známém filmu. Ze vzduchu se všechny věci jeví trochu jinak a důležité jsou tam jen věci opravdu důležité. A pak se spokojený vracívám domů.

Pane generální řediteli, děkuji za zajímavý rozhovor.

Snímky Fragmenty: Jiří Pancíř

