



Sněžka v.d. Náchod první v ČR ve svém odvětví

JIRÍ PANCÍŘ

GALERIE ÚSPĚŠNÝCH OSOBNOSTÍ

Výrobní družstvo Sněžka Náchod patří k předním dodavatelům šitých dílů pro automobilový průmysl v ČR. Družstvo bylo založeno v březnu roku 1950. Tradičně se v něm vyráběla kožená galanterie. V jeho výrobním sortimentu byly kromě tašek a kabelek i stany, pracovní rukavice, přístřešky, autoplachty, peněženky apod. Dnes po úspěšné transformaci, která proběhla v roce 1992, se převážně zaměřila na výrobu opěrek pod hlavy v automobilech. V současnosti podniká ve čtyřech závodech: v Náchodě, Hradci Králové, Rokytnici v Orlických horách a Turnově. Kromě toho má modelářskou dílnu v Třebechovicích pod Orebem. Pod vedením nového předsedy Ing. Miloslava Čermáka družstvo navýšilo počet zaměstnanců z 280 na 750 a obrát stoupl z 80 mil. Kč na více než 1 miliardu. Téměř 90 % produkce směřuje do zemí západní Evropy. Cílem předsedy Čermáka je vybudovat podnik s obrátem přes 2 mld. Kč a zajistit práci pro 2000 lidí. O tom, jak toho chce dosáhnout, jsme si s ním povídali v jeho pracovně v nově vybudovaném sídle společnosti v Náchodě:

* Pane generální řediteli, i když je to na zahájení rozhovoru poněkud netradiční, musím se zeptat, kdo maloval ty krásné obrazy, jimiž máte vyzdobenou svou pracovnu?

Je to můj přítel Josef Vašák, kterého naučil tuto řemeslo jeho profesor Zdeněk Burian. Vašák je velký znalec bible, proto jsou jeho obrazy tak mystické a symbolické. Doma mám od něj klasický zámecký portrét dcery, když šla do tanečních. Je na něm zobrazena jako princezna z 18. století. Maluje i krásná zátiší a provádí také kopie starých mistrů, které mohou nahrazovat originály po dobu jejich

restaurace ve světových galeriích. Není to podvrh, ale je to brilantní do poslední tečky. Já sám mám ke kumštu blízko. Nejenže také maluji, ale v mládí jsem chtěl být dokonce hvězdou pop-music. Chodil jsem do hudební školy, pak jsem začal s vlastní kapelou hrát Beatles

a myslel jsem si, že se tím budu živit. Otec byl ale jiného názoru a chtěl, abych nejdříve vystudoval střední a pak i vysokou školu. Tehdy začínala elektronika a magnetofony. Když jsme chtěli něco světového hrát, seděl jsem u „Laxíku“ a psal notičky. Protože i hudební skupiny potřebovaly elektroakustiku, šel jsem ji studovat na ČVUT s tím, že budu alespoň vědět do hloubky, jak fungují syntezátory, jiné elektronické krabičky a pak na to budu umět lépe hrát. Jenže pak nastala normalizace a bigbitové skupiny měly těžkosti. Hrál jsem dál pro radost, ale živil jsem se 15 let až do roku 1989 jako hardwarový inženýr prací u sálových počítačů v Podniku výpočetní techniky.

* Jak jste se ale dostal z Podniku výpočetní techniky do Sněžky Náchod?

Je zvláštní, jak se někdy přemění na první pohled průšvih ve výhru. Měl jsem neshody v Podniku výpočetní techniky a odešel jsem do Sněžky Náchod dělat obchodního ředitele. Říkal jsem si, že se zdokonalím v jazycích, ale za půl roku



jsem byl navržen na předsedu. Bylo pro mne dilema, zda toto místo vzít, neboť jsem věděl, že k tomu potřebuji znát ekonomiku, angličtinu, něco o šicích strojích a bude to znamenat hodně studovat. Nakonec jsem to přijal.

* A nyní, proč jsme za vámi přijeli. V letošní soutěži Manažer roku jste se stal manažerem odvětví výroby a zpracování textilu, oděvů a kůže a umístil jste se jako třetí nejúspěšnější manažer v republice v soutěži TOP 10. Víme, že pánové z Národní hodnotitelské komise nepustí do soutěže jen běžné manažery, ale celý rok hledají po vlastech českých jen ty, kteří pro firmu dělají víc, než se běžně od vedoucích pracovníků očekává. Co stálo za Vaším oceněním?

V době mého nástupu do vedení vyráběla Sněžka galanterní výrobky. Uvědomil jsem si, že tato oblast není perspektivní, protože nás ohrožuje Čína masivním nástupem levných galanterních výrobků na náš trh. Odcestoval jsem proto v roce



1992 do Číny, Koreje a na Tchaj-wan, kde jsem zjistil, v čem nám Číňané konkurují a v čem konkurovat nemohou. Bylo to v rychlosti. Čínské výrobky k nám plují měsíc lodí nebo jsou drahé kvůli letecké přepravě. Zatímco já mohu na změny a inovace reagovat okamžitě. Uvědomil jsem si však, že musíme začít hledat jiný výrobní program a přitom takový, aby jej zaměstnanci zvládli. Věděl jsem, že rychlou reakci potřebují především automobilky a že bychom mohli místo kabelek šít pro ně potahy či opěrky hlav do jejich automobilů. Na počátku stála spolupráce s firmou TANEX PLASTY, a.s., kde jsme vyráběli opěrky hlavy pro vozy Škoda vyráběné ve Vrchlabí. Po privatizaci Škody, a.s., jsme nebyli jediní, kteří skončili s dodávkami pro tuto automobilku, neboť nově vzniklá Škoda Auto české výrobce z byznysu prostě vyřadila. Pro nás to byl impuls poohlédnout se u konkurence. Tak začala výroba pro německou firmu INSITU TECHNOLOGIE. Začali jsme s opěrkami hlavy do vozů FORD Mondeo a pak přibývaly další vozy – FORD, OPEL, MERCEDES, TOYOTA. Ford ale požadoval vyrobít 2000 opěrek denně s perspektivou zvýšení na 8000. My v té době, v roce 1993, vyráběli jen 600 kusů. Spočetl jsem si, kolik lidí musím přijmout, jaké stroje nakoupit, jak velké sklady budeme potřebovat a kolik peněz musím sehnat na rozjezd výroby. Zjistil jsem, že je to reálné. Výroba se provádí v provozech Náchod, Hradec Králové, Turnov a v Rokytnici v Orlických horách. Firma zabezpečuje kromě šití též nákup materiálů, jejich manipulaci a výsek. Na čtyřech provozech je kromě administrativní budovy k dispozici 3700 m² skladové plochy, 5000 m² šicích dílen a 800 m²

objem bude nadále vzrůstat. Výroba je z 90 % určena na export. Mým cílem je udělat podnik s obratem přes 2 mld. Kč a zajistit práci pro 2000 lidí.

✳ **Podnikatelé si většinou stěžují na nedostatek pracovních sil kvůli nízké nezaměstnanosti. Jak se Vám daří navyšovat stavy zaměstnanců?**

Máte pravdu, že je tu díky špatně nastavenému sociálnímu systému početná skupina lidí, kteří si jen chodí pro razítka. Proto zaměstnance dovážíme. Dnes u nás pracuje přes 200 cizinců 8 národností.

✳ **To je ale obtížné a prodraží se to, neboť pro práci v automobilovém průmyslu musíte mít certifikaci systému jakosti a díky tomu musíte popisovat celý pracovní proces v jazyce, v němž zaměstnanec hovoří...?**

Je pravda, že Mongolka musí mít vše popsáno v mongolštině a že máme vše v osmi jazycích. Ale přesto se to vyplatí. Máme rovněž v mnoha ohledech i lepší sociální program, než požaduje Zákoník práce. Například za práci v sobotu poskytujeme příplatek 70 %. Platíme odměny, dáváme jídlo. Jedním slovem vytvářením kvalitního zázemí pro zaměstnance si je snažíme dlouhodobě udržet.

✳ **Tak ale nejedná s otroky otrokář, jak o Vás psali v novinách.**

Nejsem rozhodně otrokář. Ostatně to potvrdil audit. Poskytl jsem pouze práci korejským dělnicím, které měly v naší zemi legální pobyt. Vítr v této kauze nefouká z Česka. Rada OSN vydala rezoluci, aby demokratické státy isolovaly

plochy přípravní výroby. Počet zaměstnanců jsem na 250 na 750 a obrat stoupl od roku 1997 z 80 mil. Kč přes jednu miliardu Kč. Dnes vyrábíme 70 000 opěrek denně a tento

Severní Koreu. Světové automobilky se zavázaly, že nebudou odebírat od firem, v nichž pracují Korejky. Korejkám u nás zaměstnaným proto skončí víza a musejí se vrátit domů.

✳ **Hovořil jste o práci přesčas. Tu ale komplikuje nový Zákoník práce. Nebo Vám nevdá?**

Nový Zákoník práce rozhodně není to „pravé ořechové“. Ironií je, že ublíží především zaměstnancům. Když jsou nárazově vyšší objednávky, musí se vše udělat i za cenu přesčasů. Jinak by mohla za chvíli firma přijít o zakázky a musela propouštět. Když naopak člověk nechce pracovat ve firmě, musí mít volnost odejít. Na Zákoníku práce je vidět, že byl spíchnutý horkou jehlou. Bude to chtít vypracovat nový.

V roce 1992 jsem byl v Bruselu na tréninku. Některé věci mi utkvěly v paměti. Především, že jakékoliv podnikatelské činění, kromě dobročinných organizací, je o tom, vytvořit a reinvestovat zisk. Pokud rostu, dělám hospodářský výsledek, jsem lepší než okolí a mohu investovat. Musel jsem myslet na to, že musím udělat zisk, aby firma rostla a přežila v konkurenci. Každý výrobek má cenu danou trhem. Vyráběli jsme tašky, ledvinky, ruksaky. Vše, co se nyní dováží. Uvědomil jsem si, že je potřeba se rozhlížet a najít prostor, kde na trhu výrobky chybí. Automobilový průmysl šel nahoru, proto jsme se na něj zaměřili. Zvolil jsem dobrou techniku. Nezačínali jsme nákupy luxusních aut a křesel pro vedoucí pracovníky, jak se to dělo jinde, ale za první peníze jsme nakoupili nejlepší šicí stroje Adler, nic lepšího doposud ve světě neexistuje. Zatímco dělníci dostali v Adlerech „mercedesy“ mezi stroji, já měl tehdy starého Žigulíka, s nímž jsem parkoval mimo dohled podniků, kam jsem jezdil na jednání, aby jejich vedení si nevšimlo, v čem jsem na jednání přijel. Na počátku jsme neměli vhodné reprezentační místnosti, návštěvy jsem proto zval na jednání do salonku v hotelu. Tuto reprezentační budovu, kde sedíme, jsme postavili až jako poslední.

✳ **Při takové přeměně firmy jste jistě narážel na různé obtíže. Co byste udělal pro podniky Vašeho typu, kdybyste se stal ministrem, abyste je uchránil před zbytečnými problémy?**



Předně musím zdůraznit, že bych nechtěl jít dělat politiku. Je to špinavá a nevděčná práce. Útočí na Vás tisk a opozice se neštítí vytahat všechno možné i nemožné, jen aby Vás zničila. Ale když se ptáte, odpovím: Především je u nás špatný systém konkurenčních výhod. Cizí bohaté firmy dostaly za korunu pozemky a deset let nemusejí platit daně. To dělá nekalou konkurenci domácím firmám. A pak, po těch deseti letech daňové svobody, nás tyto firmy prostě opouštějí. Vzpomeňme, jak premiér Václav Zeman klepal s pompou kladívkem na základní kámen továrny na výrobu klasických obrazovek v Hranicích. Přitom již tehdy bylo soudným lidem jasné, že klasické obrazovky budou do tří let nahrazeny LCD nebo plasmou a tedy, pokud vůbec, měl budovat továrnu na výrobu LCD obrazovek...

✳ **Jenže v té době sem socialistické vlády lákaly investory kvůli obrovské nezaměstnanosti...**

Nezaměstnanost byla za jejich vlád opravdu velká, ale to šlo vyřešit snížením daní všem podnikatelům. I pak by sem přišli investoři stejně, jako se to stalo v Irsku a na Slovensku. A navíc by přišli natrvalo, neboť daně by se jim po letech skokem nezvýšily. Nikdo nemůže popřít, že model rovné daně funguje. Slovinci se stali okamžitě po zavedení rovné daně automobilovou velmocí a jejich ekonomika jde nahoru velmi rychle. Vyrábějí na hlavu nejvíce aut na světě. A ještě tam příliv automobilek neskonal. A v blízkosti automobilek musejí být samozřejmě jejich subdávatelé, což opět posiluje slovenskou ekonomiku a tvoří zaměstnanecké příležitosti. Až se vše v našem podnikání zaběhne, pak se teprve můžeme bavit o solidaritě. Pro začátek, aby se vše rozběhlo, je rovná daň výborným motorem. Výjimky udělají akorát zmatek. Daně jsou pak složité, stále platíte drahé poradce, což by odpadlo a tyto peníze by zůstaly státu. Dalším, co bych se snažil jako ministr napravit, je vymahatelnost práva. Naše legislativa je na straně dlužníků. Kamarád skon-

čil málem za mřížemi, když dal facku dlužníkovi, který se mu chechtal do očí. Gruntem dobré ekonomiky státu je legislativa a vymahatelnost práva. Pak teprve je možné dělat nadstavbu. Není možné dělat sociální program na dluh. Za 40 miliard, které každý rok splácí stát na úroky z dluhu, by postavil mnoho silnic. Dluhy se dělají, když je recese, ale když ekonomika roste, tak se především dluhy platí a dělá se naopak zásoba na zlé časy. Za posledních 8 let vlády socialistů to byla ekonomická hrůza.

✳ **Mluvíte jako pan prezident...**

Netajím se, že jsem konzervatívec, základem státu je perfektní a fungující ekonomika bez zadlužování, nikoliv sociální program. Ten může stát poskytovat, až když na to jeho ekonomika má. V makroekonomice, kde se rozhoduje, jak bude vypadat hospodaření státu, prováděly socialistické vlády rozhodnutí proti zdravému rozumu.



S dcerou na návštěvě Hong-Kongu

✳ **Chválil jste Slovensko, jak tam proudí díky jeho rovné dani investoři. Neuvažujete také o výstavbě závodu na Slovensku či na Ukrajině a dále na východě?**

Je logické, že tam musíme. Byl jsem se podívat i na Ukrajině, ale podnikatelské prostředí tam není ještě zralé. Platí tam mafiánský obálkový systém od starosty po policajty. V Číně ale vyrábíme od roku 1997 galanterii, kterou jsme si ponechali. Navazujeme tak na dlouholetou tradici naší galanterní výroby.

✳ **Právě jsem se chtěl zeptat, co děláte pro to, abyste nebyli závislí jen na**

jednom výrobku a zda jste si ponechali něco z původní výroby?

I přes velký zájem o současné výrobky pamatujeme na zadní kolečka. Koupili jsme například firmu Stival, takže děláme i do bot a dáváme práci malým výrobcům obuvi v ČR. Družstvo v roce 2006 odkoupilo 95 % akcií firmy Bentex automotive, a.s., a s výrobou opěrek jsme začali i na Slovensku, kde dnes máme 120 zaměstnanců. Ale neděláme jen pro automobilový průmysl.

✳ **Takže Vás neohroží, kdyby šel automobilový průmysl do recese?**

Když se hovoří o recesi v automobilovém průmyslu, jsou lidé nervózní z poklesu o 10-15 %. To nás ale neohrožuje. Nás naopak ohrožuje, že pracovní síla nepřibývá dost rychle. Práce v automobilovém průmyslu má navíc plusy, že je dlouhodobá. Auto žije hodně let. Například Ford Mondeo se vyrábí od roku 1989. Když automobilka začne s novým modelem a je spokojena s dodavatelem předchozím, jde tento do tendru a vyberou jej na model nový.

✳ **Jak byste si představoval Sněžku koncem tisíciletí?**

Toho se nedožiji, ale byl bych rád, aby, až budu neduživý důchodce, Sněžka byla stabilní a v managementu byli kvalitní lidé. Aby ji vedli tak, abych si mohl říci, že stále dobře vyrábí a roste.

✳ **Jezdíte pracovně po celém světě, takže po dovolené v zahraničí asi netoužíte. Jak ji trávíte a jak relaxujete?**

Mám okrasnou zahradu, při práci na ní si vyčistím mozek a nemyslím na ekonomiku. V zimě se věnuji hobby z mládí, malování. Na cestách si fotím krajiny a v zimě si je maluji. Nemůže být jen práce v sedě, ale i tělesná aktivita. Když se nebudu hýbat, metabolismus přestane fungovat. Proto v létě občas sednu na kolo a v zimě chodím cvičit do posilovny. Mám rád i koncerty a divadlo. K smrti nenávidím nudu. Abych seděl a nic nedělal, tolik času nemám. To už musí být v televizi opravdu něco zajímavého, abych ji zapnul.

Pane generální řediteli, děkujeme Vám za zajímavý rozhovor.

Snímky Jiří Pancíř a archiv podnikatele.