

SVOU VLASTNÍ CESTOU

MOST
K ÚSPĚCHU

Kateřina Černá

SVOU VLASTNÍ CESTOU
Most k úspěchu

Tato kniha ani žádná její část nesmí být kopírovány, rozmnožovány ani jinak šířeny bez písemného souhlasu vydavatele.



HELAS
PODNIKATELSKÁ PLATFORMA

© Kateřina Černá, 2021

Fotografie: Ondřej Košík, Tomáš Tegly, Michaela Dzurna, Iveta Neubauer

© EEZY Publishing, s.r.o.

© AGENTURA HELAS, s.r.o.

Vydalo nakladatelství EEZY Publishing, s.r.o.,
Na Pankráci 1618/30, 140 00 Praha 4
www.eezy.cz

ISBN 978-80-908391-0-6

SVOU VLASTNÍ CESTOU

MOST
K ÚSPĚCHU



Ráda bych poděkovala všem osobnostem, které se staly součástí projektu a podělily se o svůj příběh, osobní zkušenosti a cenné know-how v rámci prvního dílu knižní trilogie Svou vlastní cestou, Most k úspěchu. Mimořádně si vážím citlivého přístupu Kateřiny Černé, která zpracovala jejich příběhy, děkuji Barboře Klimsz za originální grafický návrh a vydavatelství EEZY Publishing, s.r.o. za spolupráci na vydání a propagaci knihy. Chci také poděkovat všem, kteří podporují Podnikatelskou platformu Helas svou energií či prostředky, ať už v roli partnerů a členů, či porotců a ambassadorů. Všichni se totiž podílejí na naplňování myšlenky Budujeme hrdé Česko, která ukazuje nám i celému světu, na co můžeme být jako občané této země hrdí a jaký odkaz zanecháváme svým dětem a budoucím generacím. Mimořádně oceňuji práci českých podnikatelů, protože jsou to oni, kteří se významně podílejí na rozkvětu naší země.

Helena Kohoutová



Za téměř čtvrtstoletí, které Helena Kohoutová věnovala propojování a oceňování osobností českého byznysu, vyslechla mnoho příběhů plných odvážných vizí, usilovné práce a odhodlání. V průběhu let uzrála myšlenka vyprávět tyto příběhy prostřednictvím trilogie s podtitulem Svou vlastní cestou. Díky energii, kterou tato vize přinesla, se jí podařilo sestavit tým kreativních lidí a výsledek jejich společné práce právě držíte v rukou. V první z trojice knih s názvem Most k úspěchu se můžete těšit na třicet podnikatelských příběhů vyprávěných prostřednictvím rozhovorů, v nichž osobnosti českého byznysu odhalily i druhou stranu úspěchu a těžké momenty, které musely v životě a podnikání překonat. Cesta k úspěchu většinou totiž nevede přímo na vrchol. Často bývá plná nečekaných zvrátů, odboček a těžkostí co musíte prožít a překonat. Bylo nám ctí zaznamenat myšlenky všech těchto výjimečných lidí, kteří byli ochotni jít za svými sny, nevzdávat se, neúnavně pracovat, najít v sobě dostatek vůle, odhodlání a síly překonávat těžkosti.

Kateřina Černá



Joseph Schumpeter, jeden z velikých ekonomů minulého století, viděl v podnikatelích a podnikatelkách rytíře dnešní doby. Pouštějí se do odvážných a náročných, navíc nejistých projektů, riskují, obětují, ale zároveň musí být napojeni na nějaký vyšší smysl, který jim dává energii, sílu, povzbuzení, když se něco nepovede, nápady, sveřepost a odhodlání. Ne všichni podnikatelé jsou takoví. Ale věřím, že většina, ta zajímavější myšlenková většina, která nemusí zprvu početně převyšovat, nakonec zvítězí. A zvítězí právě proto, že má a vidí smysl, ten smysl, který ji posiluje, a ten smysl, který je té druhé skupině volný.

Mohou totiž být dvě země se shodnými pravidly demokracie i kapitalismu. A přesto, bude-li jedna obývána zlými, nekulturními lidmi, řekněme skřety, zavede je jak demokracie, tak kapitalismus časem k tomu, že vytvoří zlou zemi. Zemi, kde se špatně a chudě žije, jak ekonomicky, tak kulturně, kde se špatně podniká, špatně soudí a špatně volí. Naopak druhá země, obývána kulturními lidmi, řekněme elfy, se stejnými pravidly udělá ze svého okolí časem dobré místo pro život, protože ani nemůže jinak. Pojdme být tou druhou zemí. A cítím v kostech, že se naše země – i díky posledním politickým a společenským událostem – probouzí ke své bývalé pozici jako výrazná země na mapě světa. Kulturně, politicky, ekonomicky, duchovně i vztahově.

A když vidím práci a okolí a výsledky, které doprovázejí Helenu Kohoutovou, nemusím věřit, mohu vidět. Kéž by most k úspěchu lidí zde uvedených byl předvojem mostu pro celou naši společnost, její inspirací a odvahou.

*Tomáš Sedláček, český ekonom, autor mezinárodního bestselleru *Ekonomie dobra a zla*, bývalý poradce prezidenta Václava Havla. Patří mezi sto nejvlivnějších globálních myslitelů.*



Již od raného počátku v roce 1999, v době, kdy jsem začala budovat Coolidge Consulting Services, jsem byla plná obdivu k Heleně Kohoutové. Její schopnost tvořit stále nové, kvalitnější a prospěšnější cíle, její vytrvalost v uskutečňování vizí z ní dělají cenného lídra, a to nejen v podpoře odvahy a seberealizace schopných českých žen. Její morální a charakterové vlastnosti a poctivý přístup posilují v českém byznysu pevné hodnoty, kterými se sama řídí a které se pak promítají v úspěchu druhých.

Je nám všem známo, že život je série kopečků a údolí a že každý ten kopeček se zdá vyšší než ten předchozí.

Není překvapující, že právě chrám svatého Jakuba, do kterého jsem se jako malé dítě s babičkou chodila podívat na tu vznešenou černou ruku, v Helence hned od začátku poznal hodnoty, které jí s boží pomocí pomohly překročit každý nový kopeček a uspět pro sebe a pro celou naši společnost.

Eliška Hašková-Coolidge

Eliška Hašková-Coolidge, majitelka Coolidge Consulting Services, asistentka pěti amerických prezidentů, oceněna senátem ČR jako Významná Češka v zahraničí, držitelka státního vyznamenání prezidenta České republiky

SVOU VLASTNÍ CESTOU



*Potřebujeme vytrvalost, abychom
překonali věci, které změnit nemůžeme.
Sílu ke změně věcí, co změnit můžeme
a moudrost, abychom je od sebe
dokázali odlišit.*

PETR KULDA

HLEDÁNÍ CEST

Pro Petra Kuldu je stavařina oborem, který přináší každodenní výzvy. Podnikání vnímá jako řízenou improvizaci, stálé hledání cest a příležitost k tomu, něco vytvářet. I když musel překonat tisíce překážek, žádná z nich nebyla tak veliká, aby jej připravila o svobodu, kterou mu podnikání přineslo. Začínal v devadesátých letech krátce po škole v montérkách a bagančatech. Díky tvrdé práci, energii, cílevědomosti a tvůrčímu myšlení se mu podařilo vybudovat v průběhu let firmu s téměř miliardovým obratem.

Co vás na podnikání baví?

Svoboda, samostatnost, tvůrčí činnost.

Jaké byly vaše začátky?

Moje začátky v devadesátých letech nebyly ve znamení fialového saka s ohrnutými rukávy a bílých ponožek v mokasínech. Já začínal v montérkách. Byl jsem chvíli po škole. Přišel jsem z vojny v roce 1988, takže chvíli před revolucí, brzy na to nastalo období, kdy se rozpadaly státní podniky a já byl zaměstnaný u Průmstavu Pardubice, u obrovské stavební firmy, která čítala tehdy asi pět tisíc lidí. Naprostá většina takových firem ve stavebnictví se rozpadla, až na několik výjimek, které se udržely pohromadě. Tenkrát jsem byl postaven před volbu zařadit se do některé z mnoha firem, co vznikaly v porevoluční době po rozpadu velkých státních podniků, nebo začít něco sám. Byl jsem chvíli po škole, tak jsem si v roce 1990 vyzkoušel ještě při práci ve státním podniku různé melouchy, pořídil jsem si živnostenský list a udělal dvě relativně jednoduché akce. Konkrétně to byly rekonstrukce fasád dvou budov. Najednou jsem zjistil, že to jde, že to není nic složitého, a tak jsem hned po rozpadu firmy, ve které jsem byl zaměstnaný a která vznikla po rozpadu státního podniku, ještě s jedním kolegou – mým tehdejším vedoucím – založili firmu. On byl ale starší člověk, takže jsem jej do toho navezl já. Podařilo se nám hned na začátku získat jednu větší zakázku a na základě toho jsme začali fungovat jako standardní generální dodavatel staveb. Jako firma, která dodává kompletní stavby takzvaně na klíč. Nic dramatického v tom nebylo, byl to start v montérkách, v bagančatech, na stavbě a bylo to od prvopočátku o práci. O ničem jiném.

Jaká je podle vás nejsložitější věc na stavařině?

Stavařina je řízená improvizace. Máte cíl něco postavit, máte stavbu, ale cestu musíte hledat. Zejména to platí u developmentu, kde máte

nějaký investiční záměr i představu o tom, co chcete postavit, ale na cestě máte tisíce překážek a některé jsou hodně hluboké, přes některé musíte postavit most, někde tu díru musíte zasypat, někdy ji musíte obejít. Neustále hledáte cesty k cíli. U developmentu to platí stoprocentně, u realizace staveb máme projekt a zadání, ale vše ovlivňuje legislativa a stát, který dohlíží na to, abychom se chovali podle pravidel. Je to o neustálém hledání způsobu, jak stavbu udělat co nejrychleji, nejlevněji a nejkvalitněji. Pokud nebudeme stavět v termínu, kvalitně a za nasmlouvané peníze, tak tady zkrátka nebudeme. Firma se neudrží a zkrachuje. Celé je to o hledání cest.

Měl jste někdy chuť s podnikáním skončit?

Párkrát se mi to stalo. Bylo to zejména ke konci devadesátých let, kdy člověk pracoval a složitě vydělával peníze, ale zase o něj obratem přicházel. Bylo to tím, že krachovaly firmy, byla ohromná druhotná platební neschopnost a v té době většina zisku, který vznikl jako výsledek práce mé firmy, skončil v konkurzech jiných firem. Ještě bych chtěl zmínit prostředí, ve kterém jsme podnikali. Devadesátá léta byla neuvěřitelně svobodná. Najednou se něco změnilo, a začalo vznikat tržní hospodářství. V té době, ať se kdokoli pustil do čehokoli, tak to fungovalo, protože nebyla konkurence. Je logické, že mnoho lidí a firem, co v té době začali podnikat, nevydrželo to tempo a zkrachovalo. Mnoho z nich ale skončilo neprávem díky poměrům, které tehdy panovaly. Bylo to tím, že nebyla funkční legislativa, která se teprve tvořila, a firmy neměly provozní kapitál. Svou roli v tom ještě sehrál nefunkční bankovní systém. V té době banky procházely transformací a bankovní úroky vystřelily až ke dvaceti procentům, což se nedalo ufinancovat. Kdo měl úvěry a měl je ve větších objemech, ten se dostal do potíží. A tohle všechno byly okamžiky, kdy jsem se nad svým podnikáním zamýšlel. Pracoval jsem velmi tvrdě, a to

i přesto, že moje práce byla často zdevalvovaná někým jiným. Znovu však musím zmínit obrovskou svobodu devadesátých let. Například legislativa byla velmi jednoduchá a nebyla dnešní absurdní byrokracie. Současná doba je v tomhle demotivující. Objevilo se takové množství zákonů, kterým už nerozumí nikdo, často ani odborníci na stavební právo, a dostali jsme se do situace, že stavby povolujeme mnoho, mnoho let. Tento stav se propisuje do fungování ekonomiky. Je to jeden z důvodů, proč nám ubývá zahraničních investorů. Když chtějí něco postavit, tak to není možné v reálném čase, který na to mají. Proto odcházejí do zemí, kde legislativa funguje jednodušeji, jako je například Polsko.

Co vám pomáhá krize překonávat?

Jsem tvrdohlavý Beran. Celé je to o tom, že člověk musí mít vůli překonávat překážky. Je to především v hlavě, je to o schopnosti najít řešení. Jak už jsem říkal, že stavařina je řízená improvizace, ale to ostatně platí pro každé podnikání. Stále hledáte nějaké nové cesty. Pro mě to byla jedna z ústředních věcí, které mě hnaly do podnikání, protože mě vždycky bavilo tvořit, stavět.

Co vás dovedlo k tomuto oboru?

Bylo to trochu složitější, i když jsem si jako dítě stavěl z Merkuru, tak v mém případě nejde o naplnění dětského snu. Měl jsem to při hledání a rozhodování o své budoucí profesi trochu složitější. Otec byl označen jako nepřítel socialismu. V roce 1968 byl mladým ambiciózním ředitelem ZVÚ Hradec Králové, což byla velká strojírenská fabrika. Byl progresivista, mluvil na táborech lidu a tím se stal pro komunisty člověkem, jehož bylo potřeba odstranit. Prošel si tvrdou zkouškou a osmnáct let dělal ty nejhorší práce, které si dovedete představit, a také rodina byla vystavena komunistické perzekuci. Bratra nechtěli vzít ani do učení. Já jsem musel volit takové školy, kde nebyl velký převis zájemců oproti

volným místům, ale už na základní škole jsem měl vysněné obory, jako byla elektrotechnika. Tam byl ale právě ten velký převis, proto jsem šel na gymnázium. Tam už jsem se jasně zaměřil na stavařinu. V osmdesátých letech pak došlo k mírnému uvolnění režimu, a když jsem se hlásil na vysokou školu, na stavařinu jsem se dostal. Měl jsem to sice trochu složitější, ale kdybych nevyrůstal s omezením vyplývajícím z tátova postoje, asi bych byl méně motivovaný. Jsem ale rád, že mě můj obor stále baví a pořád jej chci dělat. A ještě nějakou dobu budu muset, abych byl schopen firmu předat svým synům. Zkrátka ještě nemůžu do důchodu a firmu na to musím připravit. Nemůžu jen říct: „Tady máte klíče.“

Když mluvíte o dětech, měl jste někdy problém vybalancovat soukromý a pracovní život?

V mládí jsem pracoval opravdu hodně a samozřejmě že si moje žena přála, abych více času věnoval rodině. Někdy okolo pětačtyřiceti let jsem se takzvaně utavil, přepracoval. Do té doby jsem měl pocit, že nemám limity a mohu dělat víc a víc, ale najednou to tělo přestalo akceptovat. Čtyřicítka je poločas. Musel jsem si přenastavit své pracovní i osobní priority.

Uvědomíte si, že si musíte najít čas na sebe, na rodinu, na koníčky, na svůj osobní rozvoj, zejména ten fyzický – například vrátit se ke sportům. Je potřeba si nastavit takové obyčejné věci, jako je pravidelný režim a osobní rituály. Co se týče pracovní stránky, tam je potřeba se zamyslet, co člověk chce, a musí si uvědomit, že si musí firmu „předělat“. Musí se vzdát falešné představy, že jenom on to udělá nejlíp, a přenést práci na jiné lidi, dát jim kompetence a naučit se jim věřit. Předat jim to se vším všudy. Někdo to dokáže, někdo ne. . .

A vy jste to dokázal?

V jisté fázi ano, ale teď to řeším znova. Firma za tu dobu vyrostla a je potřeba znovu vyladit organizační systém. A jak stárnu, tak si potřebuji

vytvořit větší prostor pro sebe. Prostor pro to, abych postupně „odcházel“. Viděl jsem to u mého táty, který se to odcházení naučil. Po revoluci byl rehabilitován společensky i pracovně a nějakou dobu dělal personálního náměstka v Elektrárně Opatovice, a když šel do důchodu, tak šel ještě asi na deset let pracovat ke mně. Nastupoval v šedesáti a dokázal pracovat ještě ve vysokém tempu, ale pak samozřejmě musel zpomalovat, ale on to zvládnul. Postupně omezoval množství práce a čas strávený v práci tak, jak cítil, že je schopen to zvládat. Já si také do budoucna potřebuji nastavit takový proces „odcházení“. Zatím sice nejsem v té fázi, mám nápady a práce mě baví, zdraví mi slouží, ale vím, že to jednou nastane. Takže firmu musím postavit na manažerském systému, abych ji mohl synům předat. Cílem této restrukturalizace je, aby firma byla naprosto autonomní, aby fungovala beze mě. Synové se brzy dostanou do věku, že se do ní začnou nějakým způsobem začleňovat, ale už by to pro ně mělo být jednodušší, protože systém bude už fungovat sám.

Co byste jim rád předal kromě fungující firmy?

Chtěl bych, aby pochopili, že nic není zadarmo, že za vším je práce, cílevědomost a tvrdost k sobě.

Bez čeho si podnikání neumíte představit?

Práce vás musí bavit. Pokud má být člověk skutečně úspěšný, nesmí myslet jenom na peníze. Peníze nesmí být středobodem všeho. Já mám takovou filozofii, že pokud peníze nebudu počítat, přijdou samy. Může to vyznívat naivně, ale funguje to. Ve firemním životě jsou peníze de facto zboží a velmi často se člověk nerozhoduje pouze na základě toho, kolik co stojí. Třeba nějakou subdodávku pořídím za vyšší cenu, ale proto, že to vyvažuje něco jiného, obchodní vztah s někým, příslib další spolupráce a kvalita práce, těch vlivů může být mnoho. Pokud budete při rozhodování

zohledňovat pouze svítící „dolarovou“ kontrolku, tak to nebude fungovat. To je špatně. Podnikání nemůžete oddělit od sociála, od prostředí, ve kterém žijeme, a nelze všechno přepočítávat na peníze. Je potřeba mít cit, který získáváte postupně a je daný zkušeností.

Co byste chtěl ještě dokázat?

Pro mě je v této etapě nejdůležitější dokázat úspěšně předat firmu svým synům tak, aby byli schopni v podnikání pokračovat. Není to jednoduché a je to téma, které nyní hodně rezonuje – předání rodinných firem. Někde jsem četl, že pouhých třicet procent firem předaných mladší generaci je úspěšných. Jednou z dalších oblastí, které mě baví a rozhodl jsem se, že se jí budu věnovat ve větší míře, je development. Je mnohem víc tvůrčí než běžná stavařina. Běžná zakázková stavařina je tvrdý boj, tvrdý drill, ale development je více tvůrčí. Tam hledáte cesty a vymýšlíte stále nové věci. To je oblast, kterou jsem začal rozvíjet, abych neztratil chuť stavařinu dělat. Kromě toho základního, tedy aby firma úspěšně pokračovala a synové ji převzali, bych chtěl dělat dál zajímavé developerské projekty, zkrátka stavět kvalitní a hezké domy.

Jaké máte rád typy staveb?

Dělali jsme fabriky, bytové domy, které dnes tvoří asi 70 procent obratu, stavěli jsme plavecký bazén, aquapark, stadion, nemocnice, obchodní centra, knihovny, rekonstruovali jsme historické budovy. Dokonce za galerii moderního umění v Hradci Králové jsme získali titul Stavba roku. Zajímavých staveb bylo mnoho, nemůžu říct, kterou preferuji.

Jaká je pro vás představa ideálního bydlení?

Celý profesní život řeším, jak stavby postavit kvalitně, ale co nejlevněji a i v rámci developmentu se snažíme vytvářet stavby kvalitní, hezké, ale racionální. Racionalita rozhoduje o ekonomickém výsledku. Udělal jsem

výjimku u svého rodinného domu. Ten navrhl můj známý, velmi kreativní architekt, a není v něm toho mnoho konvenčního. Není to sice organická chobotnice od Jana Kaplického, ale ten dům je hodně nestandardní. Je to možná takový protipól, který k životu potřebuji. Já potřebuji občas udělat něco zajímavého a z té racionality trochu vystřelit.

Přitom mé první zadání bylo, když jsem o domě začal uvažovat – Chci racionální dům. Chci dobrý dům, kvalitní, technicky výborný, ale bude to racionální stavba. Pak mi kamarád přinesl studii, a i když jsem měl rozpracovaný jiný projekt, rozhodoval jsem se asi tři minuty.

Čím vás projekt tak okouzlil?

Tím že to bylo úplně „ustřelený“. Ještě to nějak zvláště funguje v kontextu místa, kde je spousta různorodých staveb včetně hvězdárny a planetária. Představte si rovinu, na které je kopeček, a ten kopeček roztrhnete, uděláte v něm Grand kaňon, ten kopeček je pak ještě různě prořezaný, aby se do něj dostalo světlo, protože uvnitř jsou umístěné obytné místnosti. Nad tím celým pak levituje kruhové patro obložené zlatavým plechem. Baví mě na tom, že forma je sice „ustřelená“, ale vnitřek je nesmírně přehledně a racionálně uspořádaný. Je to dům, kam přijdete a nepřemýšlíte, kam jít. Správná dispozice domu je taková, aby byla logická. Nemusíte se ptát, co kde je, intuitivně vás to navede. Mám z něj radost. Potřeboval jsem nějaký protipól k té suché racionalitě, a to se povedlo.

Co je to podle vás úspěch?

Můj otec říkal, že úspěch se dostaví tehdy, když procento úspěchů převyší procento průšvihů. A já jsem přesvědčený, že to procento úspěchů je vyšší. Osobně ve svém životě ničeho nelituji a jsem zvyklý dívat se především dopředu.

Petr Kulda

STAKO, s.r.o.

EKONOMICKÝ PROFIL FIRMY

IČO	42228468
Sídlo firmy	Bieblova 782/7, 500 03 Hradec Králové
Poslední veřejně známý obrat firmy (rok)	849 599 000 Kč (2020)
Kategorie počtu zaměstnanců	50-99
Dosažené ekonomické hodnocení (Index Cribis)	B1
Negativní informace (semafor Cribis)	žádné
Počet subjektů v ekonomicky propojené skupině	11
Negativní informace v rámci ekonomicky propojené skupiny	žádné významné

Pan Kulda vytvořil postupně relativně velkou ekonomicky propojenou skupinu firem ovládanou přes mateřskou společnost STAKO, která je trvale rostoucí firmou s velmi dobrým finančním zdravím.