

8

tydeník Hospodářských novin

25. února–3. března 1999 cena 22 Kč

EKONOM





Myšlení lidí zůstalo stejné

SE STANISLAVEM SVOBODOU
V personálním či majetkovém propojení s energetickou společností ČEZ nevidí generální ředitel Škody Praha žádný problém. Konečně, máme stejného majoritního vlastníka, a tím je stát, říká.

E Jaký smysl bude mít před nedávnem ohlášený nákup akcií Škody Praha společností ČEZ?

ČEZ si hodlá koupit minoritní podíl ve společnosti Škoda, aby mohla lépe koordinovat stavbu jaderné elektrárny, a to tím, že bude moci významně ovlivňovat činnost Škody Praha zevnitř. Předpokládá se účast jednoho zástupce ČEZ v představenstvu Škody Praha a rovněž jednoho zástupce v dozorčí radě.

E Není to tak dlouho, co jste byl jmenován členem představenstva ČEZ. Tento krok byl vysvětlován stejně: zlepšení spolupráce generálního investora – ČEZu a generálního dodavatele – Škody Praha.

Ano, to je pravda. Jenže to chtělo ještě těsnější propojení, které by zajistilo nadstandardní péči o tuto zakázku, jejíž neúspěch by měl nesmírně tvrdě ekonomické dopady na ČEZ.

E Krátce poté, co bylo ohlášeno složení představenstva ČEZ, ozvala se řa-



da hlasů zpochybujících správnost tohoto kroku. Vy v něm zřejmě žádný problém nevidíte.

Myslím, že už i právní experti přišli na to, že v účasti zástupce Škody Praha v představenstvu ČEZ není žádný konflikt zájmů. ČEZ vyrábí a distribuuje elektřinu, my vyrábíme elektrárny. Z tohoto titulu mají obě firmy ve výpisu z obchodního rejstříku například revizi tlakových nádob; to ale nemůže znamenat, že by se naše činnosti překrývaly a docházelo k nějakému střetu zájmů.

E Nemáte tedy pochyb o tom, že se Škoda Praha může i nadále ucházet o zakázky energetické společnosti?

Naprosto ne, kdybych takové pochybnosti měl, do představenstva bych nešel. Sám jsem si tento krok nechal analyzovat od právníků hned poté, co jsem k němu byl Ministerstvem průmyslu a obchodu vyzván. Nebylo nejmenších pochybností, že by to bylo v rozporu se zákonem či s morálkou.

Kdo zná systém přidělování veřejných zakázek, musí vědět, že v konečné fázi, po posouzení technického řešení, se otevírají najejou obálky, v nichž účastníci výběrového řízení uvádějí cenu, která pak rozhodne. Nevím, jak bych toto mohl jako člen představenstva ovlivnit.

E Jestliže je důvodem majetkového a personálního propojení obou firem důraz na bezproblémovou dostavbu Temelína, znamená to, že pořád ještě existuje nejistota ohledně dodržení termínů a cen?

Řekl bych, že technicky je už dnes vše natolik jasné, že by nemělo docházet k žádným změnám v projektech, které byly dříve příčinou odsouvání termínů. Pochopitelně, stavbu může zastavit politické rozhodnutí, ale to je věc, kterou neovlivní ani Škoda ani ČEZ.

E Chcete říci, že příčinou zpoždování prací na Temelíně byly pouze změny v projektech?

Výstavba Temelína měla svůj vývoj. V roce 1992 až 1994 by asi ani sebegeniálnější

manažer nemohl stavbu uspišit, protože se několikrát měnily koncepce. Na tom ale není nic neobvyklého – i ve světě, včetně USA, trvá výstavba jaderné elektrárny více než deset let, když se během této doby mění projekty, například z toho důvodu, že někde došlo k nějaké jaderné havárii.

Škoda Praha však od podpisu nových smluv v červnu 1998 drží harmonogram a nedochází k žádným vážnějším problémům.

E Je pravda, že minulé smlouvy byly pro ČEZ nevýhodné, neboť neumožňovaly penalizaci generálního dodavatele za neplnění termínů?

To je velké zjednodušení. I v minulých kontraktech byly obsaženy sankce, jenže náš zákazník – ČEZ je nikdy nebyl schopen uplatnit. Když někdo oznámil, že dojde ke změně a ČEZ nám prostřednictvím svého partnera Energoprojektu nový projekt nedodal, nemohli jsme dál pracovat. Temelín není dodávka na klíč, ale odvíjí se podle jednotlivých projektů. Často docházelo k tomu, že se hotové věci musely předělávat. Vytrhávaly se kabely a vyhazovaly trubky – ale nikoliv na základě našeho rozhodnutí.

E Jak tedy vypadají nové smlouvy?

Škoda Praha akceptovala vyšší sankce za případné neplnění termínu, neboť znalost projektu je nyní velmi vysoká a riziko »bílých míst« nižší. V žádném případě to ale neznamená, že v případě dalších změn v projektu, například z důvodu změny legislativy, jsou tyto sankce uplatnitelné.

E Jaderná elektrárna Temelín je pro vás dnes největší zakázkou. Byla by Škoda Praha schopna přežít i bez ní?

Temelín je opravdu největší zakázkou, ale důležité je vědět, že většina prostředků, které tato stavba spolkně, přes nás jen proteče, ale nám zůstane jen malý podíl, protože nejsme výrobní, ale inženýrská a projektová organizace. Stejně tak je to i u jaderné elektrárny Mochovce, kde z 15 miliard korun za výstavbu 1. a 2. bloku nám zůstane pouze miliarda. Mochovce jsou pro nás minimálně stejně důležité jako Temelín. První blok byl dokončen v srpnu minulého roku, druhý bude hotov letos. Nyní se jedná o dostavbu 3. a 4. bloku, přičemž náklady by měly být obdobné.



ný, neboť by znamenal udržení na čínském trhu a navíc by byl čerstvou referencí pro účast v soutěžích o další případy.

E Je pro vás tato zakázka tak důležitá, že byste do ní šli, i kdyby představovala mírnou ztrátu?

Co to je mírná ztráta? Kdyby to bylo pět milionů korun, tak asi ano, kdyby to bylo pět milionů dolarů, tak zřejmě ne. Nemáme totiž žádný jiný tak velký případ, kterým bychom ztrátu vykompenzovali. Těžko odhadnout, zda získané reference mají takovou cenu, která by ztrátu vyvážila. Všechno je pak otázkou přežití. Víím, že některé české podniky už něco podobného zkusily, ale podle mě je šílenství jít do ztrátové zakázky, není-li na tom podnik moc dobře.

E A Škoda Praha na tom není dobře?

Naopak, za loňský rok počítáme se ziskem 50 až 80 milionů korun, odvádíme všechny poplatky státu, máme minimum úvěrů, které splácíme. Přesto si nemůžeme dovolit riskovat.

E V souvislosti s elektrárnou Šen-tou jste zmínil problémy s cenou. Snaha prodat něco za sto, když je zákazník ochoten zaplatit jen osmdesát, je asi typická pro řadu našich výrobců.

Přesně tak. Právě z důvodů cenových prohrávají čeští dodavatelé řadu tendrů. Nedokáží se smířit s tím, že cenu diktuje trh a že nevychází z jejich kalkulací, jako tomu bylo za socialismu. Tehdy si podnikovní účetní sedli, sečetli všechny položky, něco přihodili a vytvořili na základě toho cenu.

E Jsou prohry z cenových důvodů charakteristické pouze pro zahraniční trhy, nebo to platí i doma?

Dnes už mezi domácím a zahraničním trhem nejsou žádné rozdíly, i do tuzemských soutěží se hlásí zahraniční dodavatelé. V České republice je ale dnes situace taková, že zřejmě z důvodu celkového ekonomického útlumu o investiční celky není moc zájem. Pokud jde o elektroenergetiku, tedy oblast, ve které se pohybuje Škoda Praha, připadají v úvahu především projekty realizované energetickými závody. Jak je všeobecně známo, rozsáhlé odsíření bylo dokončeno loni a potřeba nových zdrojů v základním pásmu zatížení není žádná.

Stavět nový zdroj si může dovolit jen silný investor, který se smíří s tím, že se mu investice začne vracet nejdříve za pět let, až skončí deregulace cen elektrické energie, nebo takový, který má již své starší levně vyrábějící zdroje, z jejichž výtěžku může pokrývat novou investici.

Kromě toho samozřejmě máme některé další zakázky, především v zahraničí, například na Kubě nebo v Turecku. Tyto projekty jsou pro nás dokonce podstatně finančně zajímavější než Temelín nebo Mochovce.

E Evergreenem posledních let se stala dostavba dalších bloků čínské elektrárny Šen-tou. Jaké naděje vkládáte do účasti na tomto projektu?

Čínská oficiální místa jsou už delší dobu rozhodnuta nevypisovat na tuto elektrárnu tendr a dát zakázku nám. Jenže po celých šest mi-

nulých letech tomu bylo tak, že obě strany byly schopné dohodnout se na čemkoliv – kromě ceny. Pokud si pamatuji, na začátku jednání byla jimi požadovaná cena asi o 22 % nižší, než za kolik my jsme chtěli prodávat. V současné době to vypadá, že po uskutečnění některých opatření bychom mohli souhlasit s cenou, kterou požaduje čínská strana, aniž by pro nás tento případ musel být ztrátový.

Podle našich informací by se mohl kontrakt podepsat v březnu nebo v dubnu tohoto roku. Pro nás by tento projekt byl velice víta-

FOTO EKONOM - JOSEF ROŠEK



KDO JE



Ing. STANISLAV SVOBODA

Věk: 50 let

Postavení (funkce): předseda představenstva a generální ředitel Škoda Praha

Vzdělání: CVUT Praha, Sheffield Hallam University, MBA

Stav: ženatý

Dětí: dvě

Kterými jazyky hovoříte? anglicky

Cím jste chtěl být ve 13 letech? námořníkem

Kolik hodin denně pracujete? 10–12 hodin

V kolik hodin chodíte spát? 23.00

Jaké máte koníčky? lyžování

Čeho si ceníte u spolupracovníků? loajality

Co nesnášíte? závist

Váš splněný sen? návštěva vraku lodi Arizona v Pearl Harbour

Nesplněný sen? cesta lodí kolem světa

Váš první výdělek? asi 1200 Kčs měsíčně

Kdy jste dosáhl nejvyššího příjmu? předloni

Vyhrál jste někdy něco? ne

Kde jste byl nejdále? na Havaji

Váš oblíbený teoretik? H. Mintzberg

Oblíbený citát? Když si kleknu před květinou, kolena mě netlačí.

Nejtěžší okamžik v životě? úmrtí matky v loňském roce

Nejtěžší rozhodnutí? v roce 1994 – převzetí Škody Praha jako generální ředitel

E Nedá se tedy podle vás v této oblasti čekat oživení dřívě, než se rozběhne celá ekonomika?

Hovoříme-li o velkých projektech v hodnotě miliard korun, určitě to nebude v nejbližších několika letech. Odhaduji potřebu výstavby nových zdrojů až za horizont roku 2002, kdy bude potřeba zahájit obnovu starých elektráren, včetně těch, které byly nákladně odsířeny. Dnes připadají v úvahu některé menší projekty průmyslových podniků, které plánují výstavbu energetického zdroje pro svou potřebu. Pokud se v dohledné době v České republice budou stavět nové velké zdroje, půjde pouze o takzvané špičkovací, nejspíše na bázi plynových turbin velkých výkonů – ty ale u nás nikdo vyrobit nedokáže. Právě před nedávnem byl vypsán tendr na dodávku 300 až 350 megawattů pro špičkovací zdroj na elektrárně Mělník. Této soutěže se také účastníme. Další investice představují projekty kogenerace, tedy výroby elektřiny a tepla, a pak některé modernizace menšího rozsahu.

E Jestliže se doma nestaví, pak je pro vás zahraničí jedinou spásou. Škoda spolupracuje v exportu s bývalou pézetskou Škodaexport, sama nemá svou síť v zahraničí. Nemá na to odvalu, schopné lidi nebo peníze?

Považujeme se za specialisty v oblasti technické, a proto svěřujeme větší část obchodu tradingovému domu. Sebekriticky musím přiznat, že v obchodní oblasti a v marketingu to u nás ještě donedávno nebylo ideální. Škoda je organizace staršího typu, vznikla ze státního podniku a je dosud ve státním vlastnictví. To se projevovalo ještě před několika lety i u personálu, kde asi 70 % pracovníků bylo těch, kteří zde pracovali i před rokem 1989. Technické know-how bylo na slušné úrovni, ale u pracovníků v obchodě jsme museli překonávat například již zmíněné zažitě představy o tom, že cenu tvoří prodávající. Postupně se ale i naše firma mění, právě do obchodního oddělení a do marketingu jsme přijali řadu nových mladých pracovníků. Na zájmu o práci u nás se projevuje i růst nezaměstnanosti; dnes je těch, kdo u nás chtějí pracovat více, než můžeme přijmout.

E Kolik zaměstnává Škoda Praha pracovníků?

Více než 1700, z toho ovšem asi 510 lidí je permanentně na Temelíně a okolo 300 v Mochovicích. Do tohoto celkového čísla jsou započteny i naše projekční složky v Plzni a v Praze a asi deset expozitur po celých Čechách – především na místech, kde jsme stavěli elektrárny.

E Uvažujete o redukci počtu pracovníků?

Ano. Už před dvěma lety jsme snížili počet o deset procent a nic se nestalo, v nejbližší době plánujeme redukci o dalších sto lidí.

E Jak se daří přimět k vyšší produktivitě a jinému přístupu k práci starší, socialismem vychované pracovníky?

Minulý systém je v nich hluboce zakořeněn. Stále v nich přetrvává něco z doby socialismu, kdy si investor nemohl objednat elektrárnu jinde než u nás, a tak nebylo nikdy o zakázky nouze. V minulém režimu se také nikdy nemohlo stát, že by zaměstnanci nedostali svou výplatu. U nás jsme se do takových problémů nedostali ani po roce 1989, vždycky jsme skončili v černých číslech, ale zaráží mě, že si zaměstnanci nikdy nepřipustí, že by třeba jednou výplatu dostat nemuseli. Většina pracovníků bere svého zaměstnavatele jako někoho, kdo má povinnost se o ně postarat. Nevnímají situaci tak, že by se sami měli snažit o získávání zakázek. A to se týká i managementu střední úrovně, od něhož skoro nikdy nepřijde nějaký impuls ke změně.

E Považujete tento problém za specifický pro státní firmy nebo je to obecný problém českých podniků?

Řekl bych, že je to obecnější problém. Přestože je deset let po revoluci, myšlení mnoha lidí zůstalo stejné. K velké změně došlo ve společnostech, do nichž vstoupil zahraniční strategický partner, který přinesl novou kulturu.

E Očekáváte, že něco takového potká i vás?

Podle mého názoru by Škoda Praha měla být nevyhnutelně privatizována. Nevím však o tom, že by se něco takového připravovalo. Důvodů, proč si stát chce Škodu Praha zatím ponechat, je možná víc, ale nejdůležitější je právě Temelín.

E Máte představu o tom, zda by zahraniční investoři měli o Škodu Praha zájem?

Zájemců bylo několik, ale myslím, že i oni dnes vnímají Temelín a Mochovce jako určitý problém.

E Dovedete si představit, že by Škoda Praha mohla prosperovat i poté, co by byla prodána nějakému tuzemskému investorovi?

Dovedu. Pokud by byl dostatečně silný a razantní.

E Třeba i Škodě Plzeň?

Pokud by měla jiné vedení, tak ano.

LIBUŠE BAUTZOVÁ