

Dialog byl natočen ve čtvrtek 4. prosince 2014 dopoledne v zasedací místnosti družstevní skupiny COOP, U Rajske zahrady 3, Praha 3, Žižkov.

MS: *Vážený pane předsedo, čím byl pro vás rok 1989? Jak se zapsal do vaší mysli, jak změnil váš život, jaké naděje jste měl a jak se případně naplnily?*

ZdJ: Rok 1989 byl pro mne dalším životním zlomem. Můj život byl komplikovaný. Vyvíjel se poznamenán tím, že jsem se jako student angažoval v roce 1968. Jako mladý, neznalý zákulisí politiky jsem vstoupil po nástupu Dubčeka do partaje. S ukončením Dubčkovy éry mne vyhodili ze školy. Jednalo se o negativa, která způsobila můj první životní zlom. Pozitiva byla v tom, že mě to zahnilo do systému spotřebního družstevnictví – tehdejších Jednot, kde jsem dostal práci, protože se nedívali na minulost. Vydržel jsem tam až do roku 1989, který byl pro mne dalším životním zlomem, neboť jsem mohl použít své životní zkušenosti od roku 1968 do roku 1989. Šlo o praktické dovednosti, detailní seznámení se s obchodem. Dělal jsem to od píky, nemusel jsem tedy nastupovat jako vrcholový manažer do funkce bez znalosti zázemí. Označil bych to za pozitiva, která mi rok 1989 umožnil. Následně jsem si dodělal Vysokou školu ekonomickou, obor Cestovní ruch a služby. Byl jsem de facto připraven i po stránce vzdělání na nástup roku 1989. Zkrátka – uvítal jsem jej. Následně jsem dělal rychlou kariéru ve spotřebním družstevnictví. Angažoval jsem se v Centrálním nákupu, což byl fenomén té doby. Dokonce jsem dělal kurzy pro Vysokou školu ekonomickou. Řešit tyto problémy jsme se učili v zahraničí. Založil jsem nákupní centrálu COOP družstvo, která se postupně stala největší centrálou v republice a je jí do současnosti. V jejím čele jsem stál 21 let, což někteří experti považují za naprosto neuvěřitelnou záležitost. Není běžné řídit desetimiliardovou firmu 20 let. Postupně jsem pronikal do systému spotřebního družstevnictví, podílel jsem se na změně IMAGE přijetím značky COOP jako mezinárodní značky. Do současné doby působím jako předseda Svazu českých a moravských spotřebních družstev a v Praze jsem v této funkci víc jak deset let. Pro mě to byl životní zlom – a to z hlediska soukromého, ale i profesního.

MS: *Soudíte, že rok 1989 začal novou etapu družstevnictví? To zde bylo již dlouho.*

ZdJ: Určitě otevřel moderní etapu družstevnictví, protože se o družstevnictví začalo mluvit jinak. Družstevnictví v dobách socialismu nebylo vítané. Jednalo se o jiný systém vlastnictví než společné vlastnictví socialismu. Všechno je všech, ...

MS: *... a nic ničí.*

ZdJ: Otevřeně jsme přistoupili k družstevnictví. Laická i odborná veřejnost pochopila, že jej nezaložili komunisté, ale že bylo již v té době 150 let staré. Jako podnikatelský subjekt má budoucnost. Do mnohého se promítly omyly, spočítali jsme těžké ztráty z doby socialismu, která družstevnictví zdeformovala. Družstevní vztahy kopírovaly Národní frontu – čím víc členů, tím lépe a nehledě na kvalitu. Byli jsme vyhnáni z měst na venkov a venkova jsme se zase ujali. Dnes máme na venkově dost silnou pozici – kolem 2 tisíc firemních prodejen. COOPu se tam daří – zakotvil na trhu.

MS: *Dobrá, kdybychom si měli odpovědět na obecnou otázku, soudíte, že rok 1989 musel tak jako tak přijít? Jednoduše – situace byla neudržitelná a režim se hroutil pod vlastní vahou?*

ZdJ: Změna musela přijít, protože se nejednalo pouze o vnitřní vření v republice. Byl zde vliv i ze zahraničí.

MS: *Máte na mysli i vztahy mezi velmocemi – Gorbačov – Bush?*

ZdJ: Ty byly velmi silné, velmi pozitivní pro vývoj České republiky. Zaplať Bůh, že změna přišla, protože když dnes poslouchám vzpomínky, že za socialismu to bylo dobré, všichni lidé měli práci,

odpovídám, že společnost byla natolik deformovaná – politicky, ekonomicky, že jakýkoli vývoj v tomto směru nebyl možný. Bylo chybné společenské nastavení – „demokracie“ – vláda jedné strany, jedněch lidí, jednoho aparátu. Změna musela přijít, byla velmi užitečná – a to jak pro lidské vztahy, pro politiku, demokracii i ekonomiku – a to zejména.

... Komunismus ...

MS: *Dobrá, konfrontujete své zkušenosti s obdobím před rokem 1989. Čím pro vás byla komunistická ideologie? Jak byste ji definoval? Musí člověk mít pro svou existenci ideologii, světonázor?*

ZdJ: Vaše otázka je otázkou filozofickou.

MS: *Proto ji kladu!*

ZdJ: Jsou různé ideologie. Netvrdím, že všechny ideologie jsou dobré, či špatné. Víím, že komunistická ideologie založená na vládě jedné strany, kdy vše je všech, způsobila velkou deformaci. Ideál, že si lid bude sám vládnout, že není potřeba pěstovat „konkurenční“ vztahy z hlediska ekonomiky, aby se hospodářství rozvíjelo, též že se vše dá plánovat, že můžeme naplánovat, kolik budeme potřebovat lidí, kolik toaletního papíru, kolik bude potřeba dovézt banánů, cíleně deformoval společnost jak po stránce vztahů mezi lidmi, ale zejména pro stránce ekonomické.

MS: *Mluvil jste o plánování toaletního papíru a banánů, vííme, že komunisté dokázali plánovat i nedostatek. Díky tomu vznikl i chaos.*

... Východiska režimu ...

MS: *Vůči minulosti se vymezujete negativně, ale rád bych se zeptal, zdali se nedomníváte, že v počátcích byla snaha o „lepší příští“, o „lepší svět“, o „kultivovaného člověka“, o „harmonii“? Nebo se domníváte, že se jednalo o vějičku, která měla lidem „oslepit“ oči, mysl?*

ZdJ: Jsem přesvědčen, že byla krize důvěry v budoucnost a že si lidé dovedli představit ideální svět. Mysleli si, že by jej mohli stvořit i komunisté. Při praktické realizaci pochopili, že nelze stvořit lepší společnost ve vztazích, kdy vládne jedna strana, kdy se vše plánuje, kdy se vše plní na 101 %, když ve volbách je 99 procentní účast a všichni jsou pro. Již vlastní realizace vize narážela na věci, které neměly logiku, které se nemohly v rámci společnosti udržet.

MS: *Soudíte, že se jednalo o čistou utopii?*

ZdJ: Ano, správné slovo. Jistě socialismus, komunismus je utopií.

MS: *Nejenže plýtvá zdroji?*

ZdJ: Řekl bych, že v počátcích zde byla idea dobra, ale špatně provedená. Idea rovnoprávné společnosti, lepších vztahů mezi lidmi. Nutno říci, že idejí je v přístupech ke společnosti mnoho. Není pouze ideologie socialistická a komunistická, jsou další ideologie, které též nikam nevedly.

MS: *Fašismus, národní socialismus ...*

ZdJ: Skutečně, vláda socialismu během 40 let, kdy zde byla po roce 1948, republiku zdevastovala – a to jak po stránce hospodářské, tak po stránce lidských vztahů.

MS: *Zabýval jste se obchodem. Člověk může obchodovat, když něco vlastní. Soudíte, že byla chyba,*

že komunisté přijali tezi: vlastnictví do jisté míry člověka odcizuje? To znamená, že „bez vlastnictví nejede vlak“? Člověk musí mít úctu k vlastnictví, komunisté po roce 1948 ale jednali v neprospěch vlastnictví. Soudíte, že komunismus je ideologie, která ničí lidský potenciál, zdroje, které se mohou využívat jinak?

ZdJ: Ano, jistě. Ukazuje se to i v současnosti. Říkám, že lidská společnost v Česku vystřízliví ze socialismu za 40 let. Vidím to na svých dětech, vidím to na vnoučatech, jak se tento fenomén vyvíjí. V každém je trochu socialismus - vzpomínka: „On ten socialismus nebyl špatný, nebyla zde nezaměstnanost.“ Jedná se o chybu, či je to dobré? Neexistenci vlastnických vztahů jsem nejvíce pocítil v družstevnictví. Družstevní vlastnictví bylo jádrem sváru v socialismu, protože nebylo všechno všech, a najednou bylo družstevní vlastnictví. Ukázalo se, že je to správné, poněvadž vlastnické vztahy slouží rozvoji společnosti. Také bychom si měli uvědomit rozvoj ekonomických vztahů.

MS: *Měli bychom si připomenout, že již dítě něco vlastní, říká: „Já mám!“ Můžeme tvrdit, že vlastnictví je částí ontologické složky osobnosti, definuje člověka. Vlastnit je jednou z charakteristik liberálního myšlení. Komunisté měli odlišný přístup: zabavili majetek. Je vhodné se zamyslet nad otázkou, že když vše bylo všech, lidé k majetku neměli odpovídající, autentický vztah. S mnohými věcmi se plýtvalo.*

... Reforma režimu ...

MS: *Říkal jste, že jste „osmašedesátník“. Soudíte, že reformy, které měly být tehdy přijaty, byly do jisté míry budováním iluze? Není totiž možné, aby zde byla nějaká strana, která diktuje postavení ostatních. Jak se na tento jev zpětně díváte?*

ZdJ: Víte, rok 1968, přestože jsem jej prožíval velmi intenzivně, byl velmi složitý. Domnívám se, že byla škoda, že rok 1968 byl přerušen invazí ruských vojsk. Sám bych byl po velkém časovém odstupu zvědavý, co by se z reformou povedlo. Lidé plánovali vytvoření určitých vztahů, vrácení pojmu soukromého vlastnictví, vrácení pojmu konkurence a jiné věci, které byly myšleny velmi dobře. Zde je otázka, jestli by socialismus vydržel tyto reformy. Je škoda, že se mnohé z toho nepovedlo, protože nějaká šance zde byla, i když chápu, že šance směřovala k tomu, že by byl zvolen jiný přístup a socialismus by se v podstatě přeměnil na raný kapitalismus, ale ekonomické vztahy by se změnily.

MS: *Sluší se říci, že bychom zažívali konvergenci systémů. Rok 1989 by nebyl takovým zlomem v našich životech, jakým byl.*

... Pozitiva režimu ...

MS: *Dobrá, soudíte, že starý režim měl nějaká pozitiva? Sám jste říkal, že lidé vzpomínají na práci, že nebyla nezaměstnanost, že nebylo majetkové rozvrstvení. Zase to bylo vykoupeno tím, že společnost stagnovala.*

ZdJ: Zde je nutné se podívat, proč lidé vzpomínají na socialismus? To je zásadní otázka. Jsem přesvědčen, že kdyby se ekonomika po roce 1989 vyvíjela trochu jiným způsobem, kdyby se povedla privatizace, kdyby se povedla její právní úprava, kdybychom na ni nevzpomínali jako na loupež tisíciletí, kdy je prokazatelné, že spousta lidí - podvodníků, různých hochštaplerů, dokonce i z řad komunistických politiků - přišla k majetku naprosto beztretně, lidé by si neidealizovali minulost. Tam vidím příčinu, proč lidé vzpomínají na socialismus.

MS: *Možná, by lidé tak nevzpomínali, kdyby mohli opět žít pár dní v šedém světě minulosti.*

ZdJ: Samozřejmě, by se museli řídit tím, že někde vystoupí příslušný tajemník a řekne: bude to takto. V minulosti neexistoval demokratický proces jednání, demokratické volby – možnost volit z více stran. Říkám, že je potřeba si uvědomit skutečnost, že lidé by na minulý systém nevzpomínali s nostalgií, kdyby byl trochu pozitivnější vývoj po roce 1989. Z mého pohledu se staly velké chyby, které zapříčinily propad oproti očekávání.

... Exil, emigrace ...

MS: *V roce 1968 jste byl mlád, nemyslel jste si, že opustíte tuto zemi? Mnoho lidí tak jednalo.*

ZdJ: Byl jsem skoro před emigrací. Dokonce jsem byl v roce 1969 v zahraničí, kde mě přemlouvali, ať tam zůstanu. Jsem ale Čech jak poleno, pro mě emigrace byla nepřijatelná. Na druhé straně se nedivím emigračním skupinám. Byly na tom hůř společensky, neuplatnily své vzdělání, své postavení ve vědě. Jim nic jiného nezbyvalo. Já nejsem ten typ. Víím, že jsem byl „zpracováván“, abych někde zůstal. V roce 1969 na podzim jsem byl ve Švýcarsku, a vrátil jsem se den před uzavřením hranic. Nejsem prostě emigrační typ. Na druhou stranu se na emigraci nedívám zle.

MS: *Můžeme konstatovat, že právě lidé, kteří měli podnikavého ducha, ochotu riskovat, měli touhu po svobodě, nám v roce 1989 chyběli?*

ZdJ: Ano, odešlo mnoho chytrých lidí, kteří se po roce 1989 mohli uplatnit. Nevrátila se jistě ani polovina, poněvadž uplatnění na Západě, ve vyspělejší části společnosti, bylo velmi pozitivní a oni tam zakotvili. Nechtěli se již vrátit. Samozřejmě, že tento přístup republiky ublížil. Uvědomte si, že odliv kádrů a profesionálů panuje i nyní, když je již společnost globální. Máme zde Evropskou unii, v potaz nebereme hranice, jsou zde bezcelní zóny. Na migraci odborníků hledíme trochu jinak než v roce 1968. Jsem stoupencem názoru: stát má vytvořit dobré podmínky lidem, kteří si to zaslouží a kteří ukázali, že něco umějí, aby nemuseli emigrovat, aby se nemuseli stěhovat a uplatňovat někde jinde.

MS: *Jedná se o preference lidí. Samozřejmě je dobré, když kvalifikovaní lidé, lidé s nápady, s invencí pomáhají naší republice.*

... Demokratická opozice, disent ...

MS: *Konstatoval jste: „Vrátil jsem se a spadla opona.“ Lidé nemohli cestovat. Ve společnosti s námi žili ti, kteří se vůči režimu vymezili. Jak se díváte na disidenty, lidi z undergroundu, z šedé zóny, kteří se postavili proti režimu a vzdorovali mu?*

ZdJ: Posuzovat úlohu disidentů není jednoduché. Zním některé disidenty, vážil jsem si jich, vážím si jich a budu si jich vážit. Zním disidentské kampaně, které nebyly nejlepší. Lidé zneužívali disidenty, někteří spolupracovali s StB a s dalšími organizacemi, jako jsou tajné služby atd. Není lehké hodnotit disidenty jako celek. Je potřeba se na to dívat jednotlivě, mnohých lidí si velmi cením, nicméně abych řekl, že disidenti byli skvostem republiky, to spíše ne.

MS: *Snad pomohli k přemostění z totality do demokracie?*

... Stav společnosti a hospodářství ...

MS: *Nyní bych otevřel téma obnovy demokracie, společenského řádu, který si mnozí z nás přáli, ale než odpovíte, je vhodné se zeptat na stav společnosti a hospodářství v roce 1989. Pracoval jste v Jednotě, jistě můžete zpětně hodnotit.*

ZdJ: Popsat zlom režimu a myšlení lidí v roce 1989 je velice složité. Když žijete 40 let v nějakém režimu – a obzvláště v socialismu – něco ve vás zůstane. Uvažujete-li o narušení socialistického uvažování – ať již z pohledu na mezilidské vztahy, politiku, hospodářství – při tom vždy narazíte na problém, že tento druh uvažování v lidech zůstal. Viděl jsem to v oblasti obchodu. Hned v počátku sem „vtrhly“ zahraniční řetězce. V jistém ohledu to bylo pozitivní, poněvadž vnitřní trh bylo nutné zrenovovat. Příchod zahraničního kapitálu zvedl úroveň obchodu, české subjekty se musely technologicky připravit, musely investovat, což bylo pozitivní. V lidech, v pracovnících ale socialismus zůstal.

MS: *Nedošlo k mentální reorientaci?*

ZdJ: Za socialismu se razilo heslo: „Kdo nekrade, okrádá rodinu.“ Vše bylo všech, proč bych si tedy nepřilepšil a něco někde neukradl. Jak jsem to viděl v soukromých společnostech, mnozí lidé měli vztah k majetku stejný jako za socialismu: Výrobní prostředky nejsou moje, jsou někoho jiného, který na mně vydělává. Když si něco ukradnu nebo si něco přivydělám, svět se nezboří. Přístup z minulé doby v lidech zůstal a zůstává do současnosti. Můžeme říci, že se jednalo o hlavní závadu rychlejšího přechodu do soukromoprávních vztahů.

... Demokracie a kontexty ...

MS: *Když přejdeme ke společenskému řádu, máte nějakou definici demokracie, která by její podstatu v kostce vystihovala? Když jsem si pro sebe definoval demokratický systém, vnímám ji jako systém, kde člověku je dovoleno být člověkem, kdy člověk může rozkvést ve svém lidství.*

ZdJ: Vaše definice se mi líbí, je až příliš filozofická, ...

MS: ... *naivní?*

ZdJ: Chtěl jsem to říci ... Mezilidské vztahy jsou složitější. Vy jste přece jen mladší generace, až zažijete životní zlomy, které jsem zažil tři, a každý byl pro mě poučný, bude váš pohled jiný. Říká se: co tě nezničí, to tě posílí. Proto pro mě životní zkušenosti – ať jsem někde dělal číšníka, kuchaře, vedoucího prodejny, nebo šéfa velké nákupní centrály – byly nesmírně dobré. Demokratické vztahy uznávám, protože společnost by měla být spravedlivá. To znamená: každý ve společnosti má mít své důstojné místo, nemá se mu bránit – ať již v cestování, politické angažovanosti, ve víře – taková je má představa demokracie. Měli bychom usilovat o to, aby každý ve společnosti našel své místo, poněvadž na něj má nárok. Stát mu musí „vytvořit“ právo žít, jak si sám představuje.

MS: *Zároveň by člověk měl být dostatečně vnímavý a neměl by své místo zneužívat. Jsou tací, kteří mají zájem „vydělávat“ na systému.*

ZdJ: Souhlasím s vámi.

... Demokracie a první republika ...

MS: *Je vhodné se zeptat, jak se díváte na vztah demokracie k inspiraci první republikou? Například v první republice bylo družstevnictví. Soudíte, že jsme do jisté míry mohli navázat na jeho pozitivní příklad?*

ZdJ: Družstevnictví je po roce 1989 v přerodu. Musel se změnit systém členské základny. Říkal jsem, že členská základna byla spojena s Národní frontou. Říkalo se: všichni se staňte členy Jednoty. Dnes chceme, aby členská základna byla z řad zákazníků, kteří by přímo ovlivňovali činnost družstva. Máme zájem, aby se lidé v družstvu angažovali. Jde to pomalu a případ od případu.

MS: *Možná jsem byl špatně pochopen. Otázku jsem směřoval k tomu, zdali jsme mohli v dobrém „navázat“ na něco z první republiky?*

ZdJ: Ano, chyba u družstev – a to je potřeba zdůraznit – se stala během jejich transformace. Zákon o transformaci družstev z roku 1992 alespoň nám – družstvům spotřebním – ublížil. Nebyli jsme proto připuštěni k privatizaci, přičemž družstevní majetek zde byl. Často jsme byli spojováni se zemědělskými družstvy, ta ale převážně vznikla po roce 1948. Byla známa tím, že znárodněla, zabírala půdu soukromým zemědělcům, kulakům. Probíhala násilná kolektivizace atd. Družstvům se vytvořil škraloup ne zrovna pozitivního vidění. S tím se svezla jak spotřební, tak výrobní družstva.

MS: *Pak se ani nemohla využít pozitivní zkušenost z první republiky, z doby Rakouska – Uherska.*

ZdJ: My družstevníci jsme nebyli připuštěni k restituci, přičemž řada majetku byla družstvům zabavena. Družstva vlastnila spoustu výroben, pekáren, velkoobchodů, o to vše přišla. Do současnosti to nebylo vyrovnáno.

... Demokracie, družstva jako součást občanské společnosti ...

MS: *Rád bych se zeptal, zdali o družstvech neuvažujete jako o části občanské společnosti? Shodou okolností jsou lidé, kteří občanskou společnost propagují, jsou lidé, kteří se k občanské společnosti staví rezervovaně.*

ZdJ: Jedná se o složitý problém, poněvadž se dotýkáme rekonstrukce myšlení lidí a revitalizace celého družstevnictví. Pozůstatky socialismu jsou jak v lidech, tak v hospodaření. Toho se tak rychle nezbavíte, je to na desítky let. Pochopitelně, mám družstevnictví rád, jsem přesvědčen, že družstevní vztahy jsou vztahy pro budoucnost, je tam přítomna zainteresovanost lidí. Tato forma hospodaření by měla být více propagována. Byl jsem nešťastný, když družstva v nové legislativě byla brána jako ...

MS: *... zbytková.*

ZdJ: Necháme je v legislativě, ale budeme preferovat akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným aj. Představitelé státu si neuvědomili význam družstev, která jsou ve společnosti. Velmi mě to mrzelo a mrzí.

... Demokracie a člověk ...

MS: *Součástí společnosti je člověk. Jak jsme se podle vás stali demokraty a jak se projevuje skutečný demokrat? Usmíváte se ... To znamená, že je před námi spíše práce než plácání se po zádech, jací jsme to demokraté?*

ZdJ: Definice demokrata je též ošidná. Aby se člověk choval demokraticky, což je „hloupý“ pojem, aby zapadl jako člověk do demokraticky fungující společnosti, musí hájit svou pozici, ale zároveň by měl být vůči ostatním lidem tolerantní. Žij a nech žít ostatní. Měli bychom se však snažit ovlivňovat ostatní ve společnosti férovými metodami. Kdybych měl zájem přeměnit společnost, budu kandidovat za nějakou stranu do parlamentu, do senátu. Budu se snažit ji změnit. Pokud se o to snažit nebudu, nebudu plně uplatňovat svá voličská a jiná práva, ovšem je to „žít a nechat žít“. Nepřekážet ostatním ve vývoji. U Čechů je velmi známá závist. Když někdo zbohatne, je to podle nich chyba.

MS: *Lidé neodlišují legální a ilegální zbohatnutí.*

ZdJ: Ano, nevnímají, když někdo zbohatne svou prací a přijde k nějakému majetku. Pak si říkám: přej a bude ti přáno, ...

MS: ... dej a bude ti dáno.

ZdJ: Takovou já mám představu o jednání demokrata: nechte mne žít a já nechám žít vás. Jako občan bych se rád zařadil do občanské společnosti, která je funkční, budu užívat svá práva daná Ústavou. Ta mi zaručuje nějaké postavení. Je vhodné, když je budete všichni dodržovat.

MS: Soudíte, že takových lidí roste zejména v mladé generaci mnoho? Lidé, kteří zažili rok 1989, nesou stopy nedemokratického režimu a logicky se tato zkušenost promítá do jejich jednání – ať vědomě, či nevědomě.

ZdJ: Z chování mladé generace jsem trochu zmaten, a proto říkám, že i v mladé generaci je kus socialistického myšlení, třebaže socialismus nezažili. Tento druh myšlení je v nich ozvěnou chování rodičů, chování okolí. Vidí deformace, jež se přenesly ze socialismu a zasahují i dnes do mezilidských vztahů.

MS: Zkrátka – zde existuje jistá pupeční šňůra, ...

ZdJ: ... a proto říkám, že náprava bude trvat desetiletí.

... Demokracie a dialog ...

MS: Dobrá, jak se – podle vás – naučil člověk vést dialog? Jste ten, kdo dialog – nedialog mohl zažívat v rozhodujících pozicích. Jistě máte možnost to srovnávat s tím, jak jste zakoušel dialog, když jste byl v nižších pozicích.

ZdJ: V devadesátých letech jsme byli přílišnými idealisty. Představovali jsme si, jak obnovený kapitalismus u nás „pokvete“, jak vše bude fungovat. Mnozí z nás si mysleli, že lidé se budou chovat mravně, budou respektovat pravidla pro život ve společnosti. Pochopitelně došlo k omylu. Nerad bych se vracel k pozůstatkům socialismu. V lidech to je. Lidské vlastnosti se nedají zlomit ze dne na den.

MS: Můžeme říci, že tím trpí logicky i dialog. Když lidé mluví, nenaslouchají tomu druhému. To pak ničí energii, která vzniká v rámci mezilidských vztahů.

ZdJ: Víte, svoboda slova neznamena, že bude fungovat dialog. U dialogu musí být pravidla.

MS: Musíte být například dva?

ZdJ: Ano, a vidím to v obchodní otázce – v dodavatelskoodběratelských vztazích jsem proti jakékoliv regulaci. Nyní se diskutuje o zákoně vztahujícím se k tržní síle, který má regulovat vztahy mezi výrobcí a obchodníky. Jsem zásadně proti tomu. Regulace těchto vztahů zákonem by měla být trestná. Stát by neměl vstupovat do soukromoprávních vztahů nějakých subjektů. Když s vámi budu vést dialog, vy budete výrobce a já obchodník, když jako výrobce budete mít dobré zboží, vždy se domluvíme, poněvadž já usiluji o dobré zboží, abych je mohl prodávat, a vy o dobrou cenu. Dobrý obchodník s dobrým dodavatelem se vždy domluví, nepotřebují na to žádný zákon. Vždy jsem říkal: obchod je zajímavá hra, která nepotřebuje režiséra. Budeme si „pohrávat“ s našimi vztahy. Vždy dospějeme k závěru.

MS: Bude tam přítomna neviditelná ruka trhu. Dá se tedy říci, že dialog je veden „neviditelnou rukou“? Každý člověk má snahu něco směřovat, v rámci dialogu si směřujeme vlastní záměry, pocity, bolesti. Pokud lidé na obou stranách poslouchají, vždy z toho vznikne něco dobrého.

ZdJ: Zde jsou opět pozůstatky z minulosti. Vytváří se velmi složitá legislativa, ale ta má být jen rámcová. Stát uznávající demokratické vztahy by měl řídit podnikání také jen rámcově. Vše ostatní by měl nechat vlastnímu vývoji, který je ovlivňován dialogem. Jakákoliv regulace, která je nechtěná a přehnaná, nabourává právě tento dialog. Stát by měl být velmi opatrný při tvorbě legislativy, kterou ovlivňuje hospodářské a sociální procesy, poněvadž legislativa svazuje, komplikuje.

MS: *Víte, nejlepší je asi podaná a pevně stisknutá ruka?*

ZdJ: Ano, souhlasím s vámi.

... Demokracie a elity ...

MS: *Ještě bych se na něco zeptal ve vztahu k demokracii: Nechybí nám hlas elit? Víím, můžete říci: Češi se k elitám chovali nepěkně. A hlavně ve veřejném prostoru elity nejsou slyšet, to ale znamená, že jsme o něco ochuzeni.*

ZdJ: Jsem přesvědčen, že v demokratické politice chybí vůdčí typy. Není jich mnoho. Sem tam se někdo prosadí ve vědě. Máme úspěšné podnikatele, ale že bychom zde měli špičku, elitu, která ochotně pojmenuje stav a řekne: pojďme za tím a tím, tento přístup u nás není. Zkrátka - nemáme vůdce. Nerad bych hovořil o tom, jaké máme prezidenty a do jaké míry režim přispěl k vývoji těchto elit. Elita se nerodí. Člověk se nenarodí elitním obchodníkem, musí projít nějakou praxí, nějakým vývojem. Zřejmě jsme nevytvořili prostředí pro vývoj elit, aby zde měly ochotu participace.

... Politika a její význam ...

MS: *S demokracií je spojena politika - vlastně jsme k tomuto tématu spontánně přešli. Sám jste měl do politiky zájem proniknout jako senátor, ale nebyl jste úspěšný. Čím je pro vás tato sféra? Považujete ji za službu v tom smyslu, že jsem něčeho dosáhl, a proto bych rád nabídl své služby širší veřejnosti?*

ZdJ: Kandidovat do Senátu byl pokus. Nepotřeboval jsem být senátorem, abych se uživil. Kdybych se stal senátorem, i ve svém hmotném zabezpečení bych si pohoršil. Byl jsem „vyhecován“ okolím: běž do Senátu, zkus to ve volbách. Kandidoval jsem sám za sebe jako nezávislý na kandidátce TOP 09, což mi vyčítali novináři jako chybný krok: „Kdybyste kandidoval sám za sebe, jistě byste se tam dostal. V té době jste si vybral nejkritizovanější stranu. Pak jste neměl pak šanci.“ To se ukázalo jako pravda. Musel jsem procházet voličské okresy, což bylo pro mne poučné. Neberu to jako prohru, ale jako životní zkušenost.

MS: *Soudíte, že politika by měla být především služba, i když člověk prosazuje dílčí zájmy?*

ZdJ: Pochopitelně! Měla by to být služba. Zejména poslanci, senátoři by měli službu vykonávat čestně a mravně. Když se podívám na složení Parlamentu, někteří politici tuto skutečnost připouštějí. Se spoustou poslanců se znám, diskutuji s nimi, ale úroveň Poslanecké sněmovny i Senátu není valná. Nerad bych pomlouval. Pochopitelně platí, že tito lidé byli řádně zvoleni, vyčítejme sami sobě, proč jsme si je zvolili.

MS: *Vždyť naši reprezentanti nejsou ničím jiným než obrazem národa. Když se podíváte na pětadvacetiletý vývoj, jaké momenty byste v politice uvedl? Pokud jsem mohl hovořit s lidmi, podělili se se mnou o tuto zkušenost: v počátku devadesátých let byli v politice lidé, kterým šlo o rozvoj země. Rodil se nový systém. Tito lidé byli postupně vytlačeni a v reálném světě se prosadili pragmatici, kteří mnohdy nehleděli na etický rozměr politické činnosti. Dnes jsou lidé znepokojeni politikou a prosazují se spíše s takzvanou „antipolitikou“. Češi mají zájem řešit nespokojenost s politickou činností, to znamená, že by přijali i vládu tvrdší ruky.*

ZdJ: Zde je nutné v systému politickém i volebním zaznamenat dva momenty. První jsou volby do obecných zastupitelstev českých měst. Jsem přesvědčen, že tam je to optimální. Ještě bych zvažil přímé volby starostů. Vnímám to jako optimální, protože lidé jdou k volbám, poněvadž se jich to bezprostředně týká a mají o to zájem. Horší je to ve vyšších sférách – volby do Parlamentu ČR. Jsem přesvědčen, že je chybně dělán výběr kandidátů. Lidem, kteří by se tam uplatnili a byli dobří, těm se do politiky nechce.

MS: *Rezignují, ...*

ZdJ: ...říkají, stejně tam nic neprosadíme. Když to řeknou všichni, zbudou tam ti druzí, kterým se líbí, že dostanou parlamentní židli, budou si prosazovat větší mzdy a jiné prebendy. Jsem přesvědčen, že to souvisí s otázkou přítomnosti elit. Jestliže stát nevychovává elity, nevychovává ani politiky. Promítá se tam zklamání lidí po roce 1989. Mnozí si od změn slibovali více.

MS: *Tedy i od politiky?*

ZdJ: Lidé byli ochotni se angažovat, ale postupně ztratili víru v budoucí vývoj – rozkrádání, korupce udělaly své. Lidé ztratili zájem a snahu se angažovat.

... Větší participace ...

MS: *Sluší se říci – a tady bychom měli zmínit historii – že se dříve občané více sdružovali, byly spolky, byla družstva. Ta přirozeně vyvíjela tlak na politiku. To znamená, že lidé ve veřejném prostoru byli daleko víc angažováni. Dnes? Jen se podívejme, kolik členů má politická strana. Někteří z nás uvažují tímto způsobem: dobrá, udělali jsme něco, necháme to na lidech, kteří to chtějí spravovat. Vždyť zájem o demokratickou politiku a péče o ni je výzva, zátěž.*

ZdJ: Vezměte si, že všechno se obráží na vývoji systému od roku 1989. Kolik politických stran se u nás povedlo? Snažme se to objektivně zhodnotit. Pokud to nebyla politická strana daná z historie jako sociální demokracie, lidovci nebo komunisté, mnoho se nepovedlo. Proč mají komunisté 16% preferencí? Je to ústup pravice, jako je rozpad Občanské demokratické strany, živoření TOP 09, odtažitost lidí od pravicového názoru spojená se vzpomínkami na socialismus?

MS: *Jedná se o nostalgčnost lidí?*

ZdJ: Lidé nemají jiné východisko. Jak se v politice stran objeví pár zlodějů, je to chybné. Lidé si řeknou, že budou volit tyto a tyto strany – a vrátí se k základu.

MS: *Měli bychom si uvědomit, že protest – volba komunistů – není program.*

ZdJ: Jedná se o útěk z nouze.

MS: *Právě politika je správa země a usilování o to, aby se mnohé věci rozvíjely. Když utíkáte, strkáte hlavu před realitou do písku.*

ZdJ: Pochopitelně, uznávám to. Říkám: posuzování této situace není jednoduché. Jsem zvědav, jak tuto situaci zhodnotí historici za nějakých dvacet let, jestli se toho dožijí.

... Vize v politice ...

MS: *Dobrá, soudíte, že problém české politiky je též v tom, že nemá jednotící vizi, nebo že je zde dostatek vizí, které si konkurují, ale nejsou lidé, kteří by byli ochotni je prosazovat?*

ZdJ: Je pravda, že politika stran není přesvědčivá. Když si prostudují programy stran, jedná se o vzorové slohové cvičení, a bohužel o programy, co se neplní. Lidé pak ztrácejí důvěru. Slíbili jste, že budete postupovat tímto způsobem, budete zvyšovat důchody, budete zlepšovat sociální zázemí, budete pojmenovávat skutečnou realitu, a nyní z toho není nic.

MS: *Člověk pak ztrácí důvěru v politiku.*

ZdJ: Tím pádem ztrácí důvěru i v lidi, nechce se angažovat, nechodí k volbám. Vezměte si počty voličů, kteří chodí k volbám, ty trvale sklesají. Uvažuje se možnost zavést povinné volby, aby to bylo zajímavější.

MS: *Shodou okolností - v Maďarsku je stanovena padesátiprocentní účast všech voličů, aby byly volby platné. To znamená, že „štouchnutí“ do lidí by bylo vhodné.*

... Kapitalismus ...

MS: *Navrhuji, abychom se nyní podívali na obnovu hospodářského řádu - a to kapitalismu. V počátcích se o kapitalismu nehovořilo, ale užívalo se spojení tržní hospodářství. Soudíte, že to bylo správné východisko? Kapitalismus je do jisté míry slovem, které v mnoha lidech může vyvolávat negativní emoce.*

ZdJ: Samozřejmě je to možné, ale nepřikládal bych tomu velký význam. Lidé, kteří se chtějí zabývat situací na trhu, přijímají tržní hospodářství a kapitalismus. Ostatně, ten byl založen na tržním hospodářství. Vlastně se jedná o otázku pojmů. Je pravda, že generace, která zde byla po roce 1989, na tržní hospodářství nebyla připravena. Neuměli jsme to. Sám jsem byl na různých kurzech ve vyspělých severských zemích, abychom pronikli k tomu, kam se má družstevnictví dostat. Zahraniční řetězce na to byly zvyklé, měly své know - how z vyspělé Evropy, nemusely se to učit. Věděly, co jsou tržní vztahy, věděly, jak se má hospodařit. My jsme se to museli rychle naučit, bylo to složité, ale bylo to zajímavé.

MS: *Systém před r. 1989 nefungoval, přešlo se proto k tomu, co je pro člověka přirozené - tak se na otázku změny dívá profesor Milan Zelený. Zároveň konstatuje: „Jsme určeni ke kapitalismu. Začne-li člověk směřovat, nevznikne nic jiného než kapitalistický systém.“ Souhlasíte s tím?*

ZdJ: Profesora Zeleného znám osobně. Jeví se mi jako rozporuplný člověk. Uznávám jej, byl jsem na jeho přednáškách a měli jsme spolu debatu. Částečně jsem měl VŠE Praha za zlé, že jej vyobcovala ze svého prostoru, protože ne všichni musí souhlasit s jeho názory, ale zde se dotýkáme otázky dialogu. Jestliže má člověk trochu odlišné názory, vyřadit jej z diskuse je chybné. Dokonce jsem o tom diskutoval s lidmi na VŠE Praha, kteří byli ve vyjadřování velmi zdrženliví. Jeho názor na svět, hodnocení vývoje, postavení subjektu v kapitalistické společnosti chápu jako reálný.

... Kroky k obnově kapitalismu ...

MS: *Dobrá, když se podíváte na jednotlivé kroky obnovy kapitalistického řádu, jaké byste zmínil jako zásadní? Jaké kroky byly chybné? Jen si vzpomeňme, že v roce 1991 byla provedena šoková liberalizace cen, byl devalvován kurz koruny vůči hlavním světovým měnám, byla snaha o středně - vyrovnané hospodaření státu, též o rozumnou měnovou politiku, což se projevilo v relativně nevysoké inflaci ve srovnání s ostatními zeměmi, které prováděly šokovou terapii.*

ZdJ: Jsem přesvědčen, že k liberalizaci muselo dojít. Byla správná. Je otázka, do jaké hloubky se liberalizace připravovala. Je známý fakt - a já jej pouze potvrzuji - že se nepřipravilo právní zázemí privatizace. Jednalo se o velkou chybu. Vystávají také otázky nad proslulými větami: „Co jsou špinavé peníze?“ „Musí se zhasnout“ aj. Jednalo se o zjednodušení situace, a nepřineslo to nic

dobrého. Zdeformovalo se myšlení lidí, kteří čekali demokratický dialog, co má, či nemá být státní, co se má privatizovat dříve, či později. Nutno říci, že privatizace byla velmi divoká, velmi nepřipravená. Na druhou stranu uznávám, že se musela provést rychle, protože jakékoliv zpoždění by vztahy komplikovalo. Byla zde též nepřipravenost bankovního systému. Udělaly se chyby ... Slyšel jsem názory mnoha lidí, kteří byli angažováni ve vysokých funkcích, jejich usuzování se liší. Přijímali skutečnost, že privatizace byla pozitivním krokem, ale všichni si posteskli, že měla být lépe připravena. Kdyby se zpozdila o pár měsíců či o rok, nic by se nestalo, obešlo by se to bez zásadních problémů. Lidi k privatizaci skutečně přistupují jako k „loupeži století“. To byla chyba, ovšem samotná privatizace byla nutná.

MS: *Měli bychom zmínit několik druhů privatizace. Byla zde takzvaná malá privatizace, kde si lidé mohli koupit provozovny, domy, rozjet vlastní byznys. Pak zde byla velká privatizace, která se týkala velkých podniků, těch byly téměř dva tisíce. Součástí velké privatizace byla privatizace kuponová. Můžeme se tázat, zda se kritika privatizace neorientuje právě na poslední druh privatizace. Jen si vezměme: byly privatizovány banky, část bank šla do kuponové privatizace. Byla privatizována Škoda Plzeň a část z ní šla do kuponové privatizace, a tak se vlastnictví „demokratizovalo“. Zmínil jste správně otázku špinavých peněz. Když někdo takto „zatroubí“, doslova vypustí „džina z láhve“, ale už ho do láhve nevrátíte.*

ZdJ: Víte, po letech je to těžké posuzovat. Jsem přesvědčen o tom, že angažovanost lidí v té době šla správným směrem. Do jaké míry jednotlivé chyby narušily další vývoj, je otázka. Kuponová privatizace byla lákadlem pro lidi.

MS: *Jednalo se o dárek voličům?*

ZdJ: Máte právo se spolupodílet na dělení státního majetku, vstupte do kuponové privatizace! Zásadní význam pro úroveň privatizace to nemělo. Spíše zde vystupují otázky právní ochrany v rámci privatizace. Jestliže něco zprivatizují, a nezaplatím to, musím to vrátit.

MS: *Jinak se jedná o krádež.*

ZdJ: Že normy privatizace nebyly takto chráněné, způsobilo velkou devalvaci hodnot, způsobilo to ztráty státu, a co je nejdůležitější – způsobilo to velkou nedůvěru lidí.

MS: *Jsme u toho. Důvěra je fundamentální kapitál.*

ZdJ: Proto dnes říkám, že lidé konstatují: nepůjdu do politiky, jsou tam samí zloději, proč bych to dělal. Proč se rozkradly státní podniky, které byly na vynikající úrovni ještě před privatizací, ale dnes jsou to ruiny? Pamatuji i na vstup zahraničního kapitálu, který též nebyl dvakrát promyšlený. Dám příklad cukrovarů. Francouzi do nich vstoupili za levný peníz, a hned je zavřeli, aby jim nekonkurovaly v Evropě. Zase tam nebyla právní ochrana. Lidé nepřistupovali na zásadu: kup si fabriku, ale musíš se zavázat, že ji budeš 20 let provozovat.

MS: *Jedná se nastavení smluvního režimu?*

ZdJ: Právní ochrana chyběla – a to byla zásadní chyba. Byly zde ztráty státu, ale největší byla ztráta důvěry lidí.

MS: *Lidé pak nejsou ochotni rozjet vlastní byznys, jsou staženi do ulity a nevydávají ze sebe to nejlepší.*

ZdJ: Ještě k malé privatizaci. Když v roce 1992 vznikl zákon o transformaci družstev, spotřební družstva byla vyřazena. Proč do procesu privatizace nemohla vstupovat, proč byla diskriminována?

MS: *Když jsem hovořil s Janem Vrbou, říkal mi: Malá privatizace způsobila „rozsekání“ maloobchodních řetězců, to se následně promítlo i do slabosti družstev.*

ZdJ: Tenkrát jsme na to měli zdroje, skupili bychom většinu státních provozoven. Mám na mysli PRAMEN aj. Je otázka, zdali vytvoření tohoto monopolu by bylo dobré. Maloobchod by byl v českých rukách, mohli jsme lépe čelit zahraničním řetězcům.

... Nedostatek kapitálu ...

MS: *Lze se domnívat, že bychom se měli dotknout i otázky, kde vzít kapitál, když zde neexistoval? Nebo si myslíte, že v roce 1989 zde byl kapitál převážně v lidských vztazích?*

ZdJ: V družstvech kapitál byl. Nemohli jsme jej využít, poněvadž jsme byli vyřazeni. Kapitál v bankách byl, ale byl drahý, úrokové sazby byly vysoké.

MS: *Kdyby sem přišli zahraniční investoři, kdyby obsadili 40 zásadních podniků, které by vytvářely finální produkt, soudíte, že by to bylo prospěšné pro hospodářství této země?*

ZdJ: Myslím si, že určitě. Privatizace měla být lépe zorganizovaná. Uvedu příklad: bude se prodávat Škoda Mladá Boleslav. Měla se udělat výběrová řízení pro zahraniční firmy, měly se vybrat ty nejlepší. Podmínky se měly vtěsnat do právních smluv tak, aby byla zachována identita Škody Mladá Boleslav. Dnes se svět globalizuje, je úplně jedno, jestli je Škoda Volkswagenu, Bohemia Sekt Dr. Oetkera. Ve své podstatě je to jedno. Nejsem lokální patriot, abych řekl: zde vše mělo zůstat české. Hospodářství potřebovalo investice, bylo třeba zvýšit kapitálovou úroveň, a proto proč to neprodat. Mělo být ale vytvořeno takové právní zázemí, aby „procesy“ pro republiku měly význam.

MS: *Důležité je, aby kapitál sloužil, a ne abychom byli služebníky kapitálu.*

... Nebezpečí kapitálu ...

MS: *Při této příležitosti bych se zeptal, zdali necítíte obavu, že kapitál v některých rukou sílí a sílí tak rychle, že lidé mají stále větší moc, mediální moc?*

ZdJ: Pane kolego, vidím, že jste hodně poslouchal profesora Zeleného, který velké nebezpečí spojuje s koncentrací kapitálu v jedněch rukách.

MS: *Máme to v Čechách?*

ZdJ: Ukazuje se to v Americe, ve Spojených státech, jak to vypadá, kam se to řítí. Samozřejmě, že nebezpečí zde je. Necítím velké nebezpečí, ale vzniká otázka, k čemu vás to svádí? K regulaci. Nastavit optimální regulaci je neskutečně těžké. Dotkli jsme se této oblasti výše. Když se budou prodávat nějaké komodity a vy budete obchodník, vstupovat do dialogu nějakou regulací je velmi nebezpečné.

MS: *Jsem přesvědčen, že důležitá je mravní regulace.*

ZdJ: Ta v kapitálově postavené společnosti moc nefunguje. Otevřeme si oči a nalijme si čistého vína – že by systém dobře fungoval, že by zde byl kapitál, jenž by pak řekl: měl jsem toho dost, nyní to investuji, přerodím, takhle to moc nefunguje. Zním mnoho kapitálových společností i na českém trhu, které jsou naprosto nekompromisní a jdou za jedním cílem.

MS: *Pozor, vždyť člověk na světě není proto, aby neustále hromadil bohatství. Je zde proto, aby majetek rozhojňoval. Bohatství se nemá stát cílem, ale prostředkem, poněvadž cílem je dle*

Immanuela Kanta člověk sám.

ZdJ: Také jsem tuto tezi někde slyšel. Máte pravdu. Říkám, že jsme si to trochu v roce 1989 sami pokazili. Měli jsme velké ideály, velké představy, velkou víru v to, že demokracie bude „lehce“ fungovat, že budou efektivně fungovat vztahy mezi lidmi. Mysleli jsme si, že lidé „nepůjdou“ za bohatstvím pro to, aby se sami obohatili, ale aby bohatství využili na další rozvoj společnosti. V tom jsme se hodně mýlili.

... Stát a vlastnictví prostředků ...

MS: *Rád bych se zeptal, zdali souhlasíte s tím, že by stát měl vlastnit strategické podniky?*

ZdJ: Myslím si, že ano.

MS: *Stát má stále 67 % v ČEZu. ČEZ je společnost, která státu poskytuje dividendy a prosperuje.*

ZdJ: Vývoj v některých státech západní Evropy ukazuje, že zpětně došlo k zestátnění některých podniků. Týká se to dopravy, železnic, některých leteckých společností, aby se udržely nad vodou, ale také energetiky, těžářského průmyslu. Domnívám se, že nic se nemá přehánět. Stát by si měl některé strategické podniky podržet. Platí ale i opačná poučka, která to vylučuje, protože nejhorší hospodář s majetkem je stát. Na straně vah musí být klady a zápory. Do jaké míry to stát skutečně neumí, nebo to nechce umět, neboť nezaplatí manažery, kteří podniky jednoduše řídí, netuším. Je výhodné majetek v rukou státu podržet i přes tyto otázky, nebo podnik zprivatizovat, aby vše šlo k efektivnosti a nenarušilo rovnováhu ve státě?

MS: *Můžeme říci, že kdyby neproběhla privatizace například bank a banky by neobsahovaly tolik nedobytných úvěrů, stát by byl velmi bohatý, poněvadž banky transferují zisk do svých matek – jak to lze vidět ve Francii, Belgii, Rakousku? Proto máme též negativní platební bilanci, protože peníze od nás odtékají a nejsou reinvestovány?*

ZdJ: Měli jsme podniky, které byly zprivatizovány a vykradeny. Veškerá technologie se odvezla do zahraničí. Zmizelo to, dnes jsou fabriky prázdné. Mnohé se opět obnovuje, ale jde to pomalu, kapitál je pryč, zmizel nenávratně pryč.

... Spotřební družstva, skupina COOP a kontexty ...

MS: *Jsem přesvědčen, že když hovoříme o kapitalismu, nemůžeme opomenout vaši skupinu. Můžete říci, jaké byly kroky vašeho vzestupu? V Čechách byla Jednota, PRAMEN. Jako malý hoch si ještě pamatuji na reklamy na med: „Kde je brácha? Šel pro med do Jednoty!“*

ZdJ: Družstevnictví vlastně transformace prospěla, byť vývoj proběhl ve dvou fázích. Veřejnost si uvědomila, že družstevnictví není výdobytkem socialismu, ale má historický původ. Družstva vytvořila majetkové struktury, které nebyly ukradeny, ale byly řádně nahospodařeny. Je milé, že se to obnovuje. Mělo to též svá negativa. Byla deformována členská základna, bylo deformováno i řízení družstev. Mnoho družstev se zprivatizovalo nebo se zčásti rozkradlo. Jednalo se o negativní důsledky procesu. Opakuji, jsem rád, že rok 1989 byl spíš pozitivní. Za negativní považuji vyřazení družstev z privatizace. Jsem přesvědčen, že družstevní majetek je družstevní majetek. Družstevnictví je uznávaným subjektem, jsme v obchodním zákoníku, to beru jako pozitivum.

MS: *Když se díváte na růst vaší společnosti – družstev, proč se tato společnost nestala majoritní v oblasti maloobchodu?*

ZdJ: Museli bychom zvažovat, jestli by to bylo dobré pro obchod, či ne. Každý monopol má svá

úskalí.

MS: *Mně jde o to, že sem začaly pronikat zahraniční, kapitálově silné společnosti. Vezměme si společnosti Julius Meinl, Delvita, pak přicházejí společnosti, které provozují Penny Market, Lidl, Billa, Plus, Kaufland ... Můžeme se ptát, kde se stala chyba, že maloobchod u nás provozují zahraniční společnosti?*

ZdJ: Základní chyba byla v tom - a tomu se Slovensko vyhnulo díky zásahu pana Mečiara - že se nevytvořil časový prostor pro revitalizaci českého obchodu. Na Slovensku se tak stalo. Tam udělali moratorium na vstup zahraničních řetězců, aby se maloobchodní sektor vzpamatoval. Druhá velká chyba byla příliš liberální nástup řetězců do Česka. Zde se mohlo vše, bourala se nádrazí, stavěly se haly. Znáám obchodní politiku ve vyspělých státech. Tam je státem vytvořen garantovaný územní plán, kde je určena obchodní zóna, kde budou kapacity 10 tisíc metrů čtvereční prodejní plochy. Vyhlásí se výběrové řízení a na základě výsledku se pak postupuje. U nás nic takového není a nebylo. Zde se porušovaly územní plány, zde byla korupce zásadou: kdo chtěl lepší pozemek, byl přeplicen a pak jej koupil. Zkrátka - vytvořily se velmi rozdílné zóny. Dnes se počítá prodejní kapacita podle počtu čtverečních metrů na obyvatele. Jsou regiony, které jsou na daleko vyšší úrovni, než je průměr Evropy. Jsou regiony, které jsou úplně podprůměrné.

MS: *Máte na mysli periferii republiky?*

ZdJ: Kolem měst se nechaly stavět obchodní zóny. Tento fenomén vidím v Kroměříži. Tam je Kaufland postaven v parku vedle hřiště. Považuji to za chybu, mělo dojít k rozumné regulaci.

MS: *Do jisté míry se pes utrhł z řetězu? Lidé jako by ztratili selský rozum a vytvářely se zhůvěřilosti.*

ZdJ: Dodavatelé ztratili rozum. Vždy jsem dával příklady ministrům, že dodavatelé si stěžují na obchodní řetězce, které je vydírají. Vždy jsem prosazoval opatrnost. Mohu to ukázat na jednom dodavateli. Přišel jsem za ministry před dvaceti lety a říkal jsem jim: „Vy dáváte lepší obchodní podmínky zahraničním řetězcům, než dáváte COOPu. Proč? Co vás k tomu vede?“ Odpověděli mi prostě: „Ty nás budou v budoucnosti živit. Nevím, jestli vy zde budete.“ Mnozí jim platili za otevírání nových prodejen, první závozy byly zdarma ... Když jsem se pak dostal do pozice jako prezident Svazu obchodu a čelil jsem rozporům, vždy jsem jim říkal: „Pánové, jak jste si vychovali obchodní řetězce, takové jsou. Vy jste jim nabízeli přízeň všemi možnými prostředky, hýčkali jste je - a nyní si stěžujete. Nyní to chcete regulovat zákonem?“

MS: *Síla kapitálu se pak obrací proti dodavatelům. Čím to? Soudíte, že v devadesátých letech tento problém zde nebyl? Dodavatelé byli ohočeni zahraničními společnostmi?*

ZdJ: Závisí to na myšlení lidí. Vezměte si, že v severských státech je minimum zahraničních řetězců. Tam „nacionalismus“ funguje silně: Norsko, Švédsko - tam je nejsilnější COOP, Dánsko ... Existuje přístup, že co je nacionální, to se podporuje. Některé řetězce tam vstoupily, a rychle pak odešly.

MS: *Vím, že Vladimír Dlouhý zaváděl značky CZECH Made, pak byly potraviny označeny znakem KLASA. To snad pomáhá?*

... Rozhoduje cena ...

ZdJ: Víte, český zákazník je orientován na cenu, a ne na kvalitu. Českému zákazníkovi je jedno, jestli je to vyrobeno v Polsku, v Německu, v Dánsku. I když pochopí, že cena souvisí s kvalitou, bude preferovat cenu.

MS: *Čím to, že Češi jsou závislí na ceně?*

ZdJ: Nejsou plně závislí. Nacionalistické cítění zde ale není, možná to má kořeny v minulosti. Podíváte-li se do Rakouska, tam se podporují místní organizace a místní obchody. U nás tomu tak není. Již se ale blýská na lepší časy, zákazníci se začínají orientovat na české zboží. Mínusem je, že orientace na české zboží je způsobena špatnými zkušenostmi se zahraničními výrobky. Není to z nacionálního cítění, ale že si například koupili špatnou potravinu z Polska. V tom vidím negativum. COOP je největší prodejce českých potravin. Vždy se bavím s ekonomy a ti mi kladou otázku: „Je výhodné prodávat české potraviny?“ Odpovídám jim: „Ne, poněvadž seženeme levnější, s větší marží.“ Proč se družstva orientovala na české potraviny? U nás je to naprosto cílená marketingová aktivita. Vždy jsme byli prodejci českých potravin, vždy jsme se snažili podpořit regionální výrobce. Také nám to zůstalo. Lidé nám věří, a proto u nás nakupují, proto máme tak vysoký objem českých potravin. Společnosti COOP se v tom daří – lépe než zahraničním obchodním řetězcům, i když i ony se zčásti orientují na české potraviny.

... Posedlost Západem ...

MS: *Dobrá, soudíte, že v devadesátých letech byli lidé „posedlí“ Západem?*

ZdJ: Ano, pamatuji si, když se otevřela první prodejna GLOBUS u Blanska, lidé z Kroměřížska místo na Hostýn jezdili autobusem nakupovat.

MS: *V zahraničí taková mánie není, poněvadž tam je úcta k nedělnímu odpočínutí?*

ZdJ: Lidé zde byli lační nasytit se pohledem na plný krám, vybrat si z množství zboží.

MS: *Nejedná se o krásný případ dětinskosti?*

ZdJ: Jistě ano. Opět bychom se museli vrátit o čtyřicet let zpět, jaká byla výchova lidí. Uvědomte si, že člověk byl zvyklý stát fronty na televize, na banány, na toaletní papír a jiné zboží. Najednou sem přišly hypermarkety plné zboží, byly zde konkurenční ceny. Lidé byli lační, nedivím se, že vtrhli do velkých center a oblíbili si je.

MS: *Když se však člověk přejí, udělá se mu nevolno. Aby člověk mohl žít, musí jíst střídavě. To, co nabízejí velké obchody, vede to k nevolnosti.*

ZdJ: Nesmíme to brát absolutně. Po obchodech se často „potuluji“, jedná se o mé povolání. Musím sledovat vývoj konkurence.

... Meze regulace ...

ZdJ: Nyní je aktuální návrh, že by velké nákupní prostory nad 400 metrů čtverečních měly být zavřené o svátcích. Jedná se o hloupost. Proč to regulovat? Zde perfektně funguje samoregulace. Vzpomeňte si, že když se otevřely první obchodní domy TESCO, měly otevřeno 24 hodin denně. Dnes tomu tak není. Je to o hospodaření. Pokud mám zákazníka, který chce nakupovat o svátcích, a má prodejna je na tom postavena, proč bych ji neotevřel.

MS: *V Německu ale právně svátky ctí.*

ZdJ: Jedná se také o náboženské zvyklosti.

MS: *Soudím, že v DESATERU je tato skutečnost zakomponována velmi dobře.*

ZdJ: Jsem římský katolík, mám nějaké náboženské cítění, ale tento argument nepřijímám. Musím ctít přání zákazníka. Jestli zákazník touží nakupovat prvního máje nebo devátého května, prodejnu

otevřu, jestliže na to mám lidi a peníze.

MS: *Ano, ale víme, co udělal Kristus Pán s penězoměnci v jeruzalémském chrámu, když tam přišel. Rozehnal je ... Když nedodržíte boží přikázání, obrátí se to proti vám.*

ZdJ: O tomto fenoménu jsme diskutovali se senátorem Bublanem. Říkal jsem mu: „Pane kolego, vezměte si, že bychom též o svátcích mohli zavírat hotely, to jsou též služby. Kam by měli pak jít lidé? Zavírali bychom též ve výčepech?“

MS: *Nebo ve zdravotnictví zavřít jednotky intenzivní péče.*

ZdJ: Také bychom měli zavřít novinářské redakce, aby nevysílaly během svátků? Vše je služba.

MS: *Ano, závisí na definici, ale též na náklonnosti toho kterého národa.*

ZdJ: Obchod je služba. Jestli mám zákazníka, který bude chtít nakupovat o půlnoci, prodejnu otevřu.

... Postavení COOP ...

MS: *Zeptal bych se, zdali si myslíte, že se COOP může stát Kauflandem, až bude mít takovou sílu? Vy jste do jisté míry „zůstali“ na periferii, pokud stav porovnáme se zahraničními prodejci a sečtu Penny Markety, Lidly, Alberty. U nás dominují řetězce se zahraničním kapitálem.*

ZdJ: Řetězce mají 60 % trhu s potravinami. Asi s tím těžko něco uděláme. Sami jsme iniciovali založení sítě, která má 27 %, není to málo. Musíme se smířit s tím, že řetězce zde jsou a jsou velmi úspěšné. Kaufland je velmi úspěšný řetězec, který vykazuje zisk kolem 3 %, a družstva nejvýše 1 %. Jsme též zákaznický úspěšní, ale některé věci jim můžeme pouze závidět.

MS: *Jen si všimněte, jakým způsobem se informace o službách a o zboží Kauflandu a Lidlu dostávají k zákazníkům. Zákazník, pokud má čas a ochotu, si může projít obrovský katalog výrobků. Družstva COOP něco podobného nenabízejí.*

ZdJ: COOP se řídí jinou strategií. Jsme orientováni na malá města a vesnice. Nemůžete chtít a mít vše.

MS: *Jedná se o projev pošetilosti?*

ZdJ: Nemůžete cenově konkurovat silným řetězcům, které jsou postavené na diskontní bázi, jako je Kaufland, Lidl, Penny Market. Jednoduše to nejde, šel byste do sebezáhuby. Naše prodejny zkoušely nasadit jejich ceny, a nejde to. Musíte vycházet ze strategie, kterou umíte a jež je pro vás užitečná.

U nás se jedná o propagaci českých výrobků, českých potravin, o podporu regionů.

MS: *Soudíte, že evoluční cestou se můžete dobrat vyššího podílu?*

ZdJ: Neřekl bych, že naše cesta je evoluční. Konstatoval bych, že cesta je velmi tvrdá. Někdy je revoluční. Z mého pohledu jsme třetí nejúspěšnější řetězec v republice. Mimo Kaufland a Lidl máme nárůst obrátu ve srovnání s předchozími lety - a to trvale po dobu tří let. To je na našem trhu úspěch a dosahujeme ho čestnými metodami. Pochopili jsme jednu skutečnost - nelze kopírovat strategii obchodních řetězců. Každý má své know - how. Musíme využívat strategie, které umíme, a to, co můžeme lidem nabídnout. Umíme jim nabídnout české potraviny, umíme působit v malých sídelních městech, na vesnicích. Zlepšili jsme obrázek prodejen. Udělali jsme rebranding prodejen. COOP je dnes všude vidět, rozšiřujeme služby. Před sedmi lety jsme nakoupili přes dva tisíce platebních terminálů a již na malé vesnici můžete zaplatit kartou, dobijete si tam telefon, máme službu cash -

back. Přebíráme činnost pošt. Jdeme touto cestou, nabízíme zákazníkům „nestandardní služby“, aby nemuseli jezdit do měst.

MS: *Rád bych se ještě zeptal na jednu skutečnost, která s tím souvisí. Jakou roli podle vás hraje stát? Mám na mysli kupříkladu Státní zemědělskou a potravinářskou komisi. Jak vám tato instituce komplikuje život?*

ZdJ: Každý dozorový orgán vám komplikuje život, některý méně a některý víc. Zná se s představiteli dozorových orgánů či s nimi dělám „kulaté“ stoly, diskutujeme spolu. Mám s nimi velmi dobré vztahy. Zde jde o otázku pojetí postihů za prohřešky. Postihy podle státní administrativy mají být výchovné, a nemají být likvidační. Jde o nepochopení. Pokud prodejně, která vydělává zisk 50 tisíc, dáte 40 tisíc pokuty, potopíte ji a provozovatel ji zavře. Nás tyto orgány berou jako řetězec – jako jedno IČO, třebaže každá prodejna Jednoty má vlastní IČO, tím pádem počítají celý objem, ne jednu prodejnu. Jezdím po poradách dozorových orgánů a vysvětluji jim postavení prodejen. Také to říkám ministru zemědělství, panu Mariánu Jurečkovi z KDU – ČSL. Jedná se o velmi solidního mladého člověka. Za jeho názory si jej velmi vážím. Říkal jsem mu: „Musíte si uvědomit, že když budete takto „tvrdý“ na prodejny, zkažete si reputaci, protože snížíte obchodní obslužnost venkova. Máte na starosti nejen zemědělství, ale i venkov, tj. obnovu venkova, krajinu aj.“

MS: *Nejedná se pouze o traktory a krávy, ale i o kvalitu života.*

ZdJ: Musíte si uvědomovat, že když se dělá nová legislativa, která bude platná pro obchod, musíme uvažovat o tom, že legislativa je schůdná pro zahraniční řetězce, které mají pár set prodejen, mají je vybavené, ale něco jiného je síť malých prodejen. Dopad by se měl rozlišit. Když tomu tak nebude, bude ubývat malých prodejen, které budou nespokojené, a dojde k problémům.

... Mezinárodní rozměr ...

MS: *Dobrá, jak se do vaší společnosti promítla integrace do Evropské unie? Co jste museli udělat pro plnění jejich norem?*

ZdJ: Domnívám se, že včlenění do Evropské unie bylo správné. Trochu mi vadí silná administrativa v Bruselu. Častokrát jsem tam jezdil, a nyní tam jezdím málo. Nařízení jsou těžkopádná. Koordinace a přizpůsobování se legislativě je pomalý proces. Češi mají velkou nevýhodu, že chtějí být papežštější než papež, u nás se mnohá legislativa přehání. Ale integraci jako celek vítám. Jsem přesvědčen, že jsme se v Evropské unii ještě nenaučili žít. Sám se tážu, proč jsme do Evropské unie šli, když máme výhody? Evropská unie má bezcelní zónu, kde neexistují hranice. Je jedno, jestli dovezu maso z Krakova, z Berlína nebo z Brna.

MS: *Měli bychom dodat prostý požadavek, že maso musí být hlavně kvalitní.*

ZdJ: Jedná se o vývoj vztahů, o úroveň zákazníka, aby si uvědomil, že se dvakrát spletl u zboží dovezeného z Polska. Zboží pak nejde na odbyt. Je to dané úrovní trhu.

MS: *V integraci vidíte prospěšnost?*

ZdJ: Z mého pohledu se jedná o jedinou možnou cestu kupředu.

... Hodnotové nastavení ...

MS: *Dobrá, je vhodné se ještě zeptat na význam hodnot, které jsou důležité pro fungování*

společenského a hospodářského řádu. Které hodnoty byste vyzdvihl? Mnohdy se opakuje slovo svoboda ...

ZdJ: Pod pojmem svoboda si představuji svobodu myšlení, svobodu podnikání – a to s nejmenší mírou zasahování státu. Dále bych uvedl funkční demokracii, byť si mnozí pod tím pojmem představují různé uspořádání.

MS: *Nesmíme opomenout odpovědnost.*

ZdJ: Ano, odpovědnost vůči státu. Dnes řešíme problém elektronické evidence tržeb a panu Babišovi jsem říkal: „Nepodporuji, aby se vybíralo víc daní, ale aby se zajistila rovnováha na trhu. Proč jako družstva máme platit daně a proč zde kvete v okolí nekalá konkurence – ať se jedná o vietnamské prodejny nebo jiné, co na nás vydělávají, poněvadž daně neplatí a neodvádějí nic? Jsme pro tvrdá opatření, aby trh fungoval, aby zde fungovaly tržní vztahy, aby rovnoprávnost na trhu byla zajištěna zákonem, ústavou a byla kontrolována.“

MS: *Vztáhl jste to ke svému podnikání, ale co například věta: „Pravda a láska zvítězí nad lží a nenávistí!“ Jednalo se o revoluční slogan Václava Havla, který mnozí lidé považují za nosný, jiní se mu mírně vysmívají.*

ZdJ: Mně se líbí, i když v rámci časového vývoje mne zamrazí, když to někde slyším a uvědomím si, jaká je realita. Nejsem typ člověka, který by řekl, že se jedná o stav dávno přežitý, že to neplatí. Nahlížím jej jako myšlenku filozofa, přestože vztahy mezi lidmi nejsou takové, jak si Havel představoval.

... Hodnocení ...

MS: *Naše setkání se chýlí k závěru. Kdybyste se měl ohlédnout, jakých výsledků jsme dosáhli, jakých omylů jsme se dopustili?*

ZdJ: Každopádně vítám rok 1989 – zlom v období socialismu, komunismu a v budování řádně fungujícího tržního státu. Považuji to za velký úspěch. Na druhou stranu – jako neúspěch vnímám hospodářské směřování. Řádně se nepřipravila privatizace, mnohé se rozkradlo, což narušilo mezilidské vztahy. Lidé tomu přestali věřit. Ale je zde svoboda myšlení, projevu – jedná se o základní záruku pro lidi, aby dobře žili, aby se jim dařilo. Mnoha lidem vadilo a vadí rozkrádání. Byť i v socialismu bylo, ale oni v něm nežili, nezažili horší vztahy.

MS: *Jak vidíte budoucnost naší země, jestliže jsme součástí velkých globalizovaných celků?*

ZdJ: V tomto ohledu jsem optimista. Máme mozkové kapacity, máme chytré lidi, dovedeme se přizpůsobovat novým podmínkám, ale potrvá to roky.