

Jan Vrba prokazuje význam poslušnosti, výdrže, ochoty pracovat, postupného sbírání životních zkušeností a dlouhodobého výhledu. Nutností pro řízení ekonomického celku je komunikace uvnitř i vně.

Je pravda, že nikde jsem nebyl tak dlouho, aby mě to přestalo bavit.

Je vhodné mít stabilní trojnožku: dobrý pocit z práce, soukromý život a nějaký ten koníček.

*Dialog byl natočen odpoledne ve středu 26. října 2016 v prostorách kanceláře Jana Vrby, Růžová 13, Praha 1, Nové Město.*

**MS:** *Pane Vrbo, máme-li hovořit o tvořivosti – a to v rámci dvou systémů, zaměřme se na ten, který je již minulostí. Začněme starou dobou – jak jste dostal do Textilany Liberec? Víím, že jste začínal jako dělník ve Vagónce Česká Lípa.*

**JV:** Začínal jsem jako učeň ve Vagónce Česká Lípa. Když mi bylo necelých 14 let, mého otce zavřeli. Dostal 11 let a 8 let si odseděl. Na konci základní školy, nikdo nenašel odvahu mě doporučit na střední školu, a nakonec jsem byl rád, že se mohu jít učit nástrojařem do Vagónky Česká Lípa. Měl jsem štěstí, že se v České Lípě zrovna zakládala průmyslová škola. Protože neměli dostatek žáků pro otevření prvního ročníku, hledali po učilištích učně s dobrými učitelskými výsledky. S doporučením odborové organizace Vagonky Česká Lípa jsem se dostal na průmyslovou školu, kterou jsem dokončil v Liberci. Po dokončení průmyslové školy jsem se díky „momentálnímu oteplení“ dostal na vysokou školu v Liberci. Na konci posledního ročníku liberecké vysoké školy jsem dostal umístěnkou do Centropjektu v tehdejší Gottwaldově. Když si však přečetli můj kádrový posudek, zůstal jsem bez umístěnkou, což se ukázalo při závěrečných zkouškách před komisí. Člen komise Richard Nejezchleb, ředitel Textilany, mi nabídl místo v Textilaně. Po příchodu do jeho kanceláře mi poradil, abych si vzhledem k mému kádrovému posudku vyfasoval montérky a začal na dílně. Nastoupil jsem jako údržbář měřících a regulačních přístrojů na kotelně.

**MS:** *To jste byl čerstvý vysokoškolák. Nebral jste to jako ponížení?*

**JV:** Byl jsem rád, že mohu jít někam dělat. Dostal jsem se do dílny, kde byli pánové Černý, Haras a Kutílek. Byli to výborní řemeslníci, měli na starosti všechny měřící a regulační přístroje ve fabrice. Dělal jsem s nimi možná celé 2 roky. Poté jsem byl jmenován vrchním mistrem strojní údržby. V té době začala rozsáhlá modernizace podniku díky tomu, že Textilany se podařilo získat velký devizový návratný úvěr. Zřejmě v této souvislosti mě podnikový ředitel Richard Nejezchleb pozval do kanceláře, kde byl přítomen tehdejší předseda podnikového výboru KSČ Kuchyňka. Ředitel Nejezchleb se na mě obrátil se slovy, že mám organizační schopnosti, a pokud mám zájem je uplatnit, měl bych vstoupit do strany. Podotkl, že soudruh Kuchyňka má připraveno 8 dělníků, kteří by zároveň také vstoupili do strany, a tím by byla splněna nutná podmínka při vstupu do strany pro nedělnické profese, ...

**MS:** *... což byl mechanismus pro vstup do strany.*

**JV:** Po vstupu do komunistické strany jsem se stal vrchním mistrem údržby a dostal jsem na starost realizaci modernizace fabriky. Při této příležitosti jsem se dostal do kontaktu s pracovníky anglické společnosti Mackie vyrábějící textilní stroje. V roce 1968 mně tato společnost nabídla stáž v jejich centrále v Belfastu, v Severním Irsku. Po čtyřech měsících mého pobytu u společnosti Mackie došlo k invazi vojsk Varšavské smlouvy do Československa. Po telefonátu s otcem, který byl v podmínce, jsem se vrátil zpět do Textilany. Ředitelem Nejezchlebem jsem byl srdečně přivítán s tím, že již několik lidí emigrovalo, a pokud bych emigroval i já, on by jako ředitel nejspíš skončil. Byl jsem poslán do Stříbra, kde jsem pracoval jako vedoucí provozovny, poté do Aše a pak jsem přešel do

Nového Města pod Smrkem, kde jsem šéfoval fabrice, kde bylo 1100 zaměstnanců. V této době jsem absolvoval Institut řízení, který měl na tehdejší dobu velice dobrou úroveň. Měl jsem možnost se potkat s řadou teoretiků v oboru řízení, měl jsem přístup k zahraniční literatuře zabývající se touto problematikou. Studium Institutu řízení včetně stáže v Severním Irsku mně hodně pomohlo. Po smrti Richarda Nejezchleba jsem byl jmenován podnikovým ředitelem Textilany. Po nástupu do funkce jsem začal pokukovat po JZD Slušovice. Záviděl jsem jim jejich možnost podnikat.

**MS:** Jeho představitele Františka Čubu jsem asi znal.

**JV:** Něco podobného jako experiment jsem chtěl vyzkoušet ve vlastní fabrice. Liberecké výstavní trhy nabízely velkou příležitost potkávat lidi z různých ministerstev i ústředního výboru partaje. Kdo tam přišel, tomu jsem o tom vyprávěl. V době, kdy se říkalo, že bych měl být jmenován generálním ředitelem vlnářského průmyslu, jsme odjeli s manželkou na dovolenou do Polska. Po návratu při pročítání pošty jsem zjistil, že jsem už týden náměstkem ministra průmyslu. Mým hlavním úkolem na ministerstvu bylo pracovat ve skupině jmenované L. Štrougalem, která měla za úkol připravit a odzkoušet v rámci perestrojky reformní experiment, ...

**MS:** ... asi ve spojitosti s Prognostickým a Ekonomickým ústavem.

**JV:** Ne tak docela. Šlo o pracovní skupinu, kterou vedl Svatopluk Potáč; několik členů skupiny byli lidé z Vysoké školy ekonomické Praha, ze Státní plánovací komise a z některých dalších institucí. Dokument, který jsme připravili, se jmenoval: Experiment zvýšení odpovědnosti a pravomoci podniků. Počet závazných ukazatelů se snížil na 3; podniku se pootevřel prostor pro vlastní iniciativu. Při přípravě tohoto experimentu jsem na ministerstvu průmyslu provedl srovnání našich významných podniků se světovou konkurencí podle metodiky, která byla vyvinutá v Anglii.

**MS:** Do toho přišel rok 1989.

### **... Přístup k tvořivosti ...**

**MS:** Navrhuji, abychom se pohybovali před rokem 1989 a „vytěžili“ téma tvořivosti.

**JV:** Základem je chodit rád do práce. V práci vás to musí bavit, a to nejenom od ... do ... . Bavilo mě to v kotelně, bavilo mě to jako mistra, bavilo mě to ve všech dalších pozicích. Je ale také pravda, že nikde jsem nebyl tak dlouho, aby mě to přestalo bavit.

**MS:** Nezapomínejme, že s kotelnou si vybavíme s chartisty.

**JV:** Kotelna je zajímavé zařízení.

**MS:** Vybavím si výčet: lopatu, uhlí, pot, jenž musíte stírat ze svého čela, abyste mohl pokračovat v činnosti, napadne vás udržování teploty.

**JV:** Zkuste se na to dívat jako na systém, který má řadu podsystémů, které do sebe musí zapadat. Výsledkem je, že na jedné straně, jak říkáte, do kotle naházíte lopatou uhlí, a na druhé straně ze systému vyjde energie, která pohání stroje, vytápí domácnosti atd.

**MS:** Základem je prostá radost z práce.

1. Radost z toho, že se něco povedlo, radost, že to funguje.

### **... Cesty v kariéře ...**

**MS:** *Poslouchám-li váš postupný vzestup, v mládí jste o velkých postech neuvažoval.*

**JV:** Neusiloval jsem o velké posty. Ani jsem o nich nepřemýšlel.

**MS:** *Výsledek v řízení na vysoké úrovni nezískáte hned.*

**JV:** Vidíte-li dobré výsledky, práce vás baví, jste motivován. Něco jiného je, když výsledky jsou za horizontem a vy je nevidíte. Taková práce by mě nebavila.

**MS:** *Jste přesvědčen, že ve společnosti, v níž jste pracoval, toto zjišťovaly, případně šlo o záležitost konkrétního ředitele, konkrétního spolupracovníka? Viděl jste konkrétní výsledek práce člověka, vlastně jste nežil v prostředí, kde se pouze slibovalo.*

**JV:** Měl jsem štěstí – se štěstím jsem se dostal na průmyslovku, měl jsem štěstí, že jsem se dostal na vysokou školu, štěstí jsem měl na lidi v Textilaně, na ministerstvu průmyslu před revolucí i po ní a měl jsem štěstí i na lidi ve vládě Petra Pitharta.

**MS:** *Můžeme konstatovat: lidé ve výrobním procesu měli cit rozpoznat, čeho je člověk hoden, co umí, jaký je jeho potenciální přínos. Nezapomínejme: v minulém režimu pracovali lidé, kteří byli loajální vůči ideologii, avšak nebyla za nimi práce. Před rokem 1989 jste se musel prosadit prací.*

**JV:** Důležitý byl pro mě ředitel Richard Nejezchleb.

**MS:** *Ano, mít dobré lidi kolem sebe.*

**JV:** Ředitel dostal peníze na modernizaci a potřeboval lidi, kteří mu s ní pomohou. Hledal je na vysokých školách, ...

**MS:** *... a po roce 1989 mu odcházeli.*

**JV:** Vzpomínám si, že říkal, že z 5 přijatých vysokoškoláků se mu 2-3 povedou. Mezi námi, kteří jsme zůstali, se vytvořil zajímavý vztah.

**MS:** *Jak důležité, poněvadž bez vztahů na tomto světě by nebylo nic. Problém bylo, že vše bylo „rámováno“ ideologií.*

**JV:** Vzpomínám si na film Most přes řeku Kwai. Postavili jej američtí zajatci a stavěli jej v hrozných podmínkách, avšak stavěli jej s velkou pečlivostí. Pokud je člověk zvyklý dobře dělat, koná tak za každého režimu, poněvadž práci neumí „odfláknout“.

**MS:** *V tom vidíte základ?*

**JV:** Je to stabilní trojnožka: dobrý pocit z práce, soukromý život a nějaký ten koníček. Vytvořil jsem si takovou „mikroublinu“, ve které jsem měl fabriku, sport a sem tam nějakou známost.

**MS:** *Podobně to řešili i vaši kolegové?*

**JV:** Zdaleka ne všichni. Na rozdíl od nich jsem začal v montérkách, kdežto ostatní, kteří nastupovali do Textilany, nezačali v montérkách, ale rovnou v tesilových kalhotách a bílé košili.

**MS:** *Myslíte si, že tento aspekt ...*

**JV:** ... mi pomohl. Poznal jsem lidi, naučil jsem se s nimi jednat, naučil jsem se vážit si jejich práce a rozumět jim. To byl základ. Když jsem se dostal do vyšších funkcí – a to mistrem počínaje, bylo nutné

se s lidmi dohodnout. Jaká tam byla motivace? Vydělávali téměř všichni stejně, a jestli jste někomu přidal stovku, že na prvního máje nesl transparent, to bylo vše. Bylo nutno hodně s lidmi mluvit, vybudovat si dobrý vztah.

### **... Vymyslet a realizovat v kontextech ...**

**MS:** *Někdo něco vymyslí, druhý to pomáhá realizovat?*

**JV:** Na dílně je od toho mistr, aby získal lidi pro úkoly, které má; vedení provozu pro své úkoly musí získat mistry a podobně to musí fungovat mezi vedením fabriky a vedením jednotlivých provozů. Důležité je, aby se lidé na různé úrovni podnikové hierarchie s úkoly ztotožnili, vzali je za své. Pak je to baví a je to znát na výsledcích. Je velký rozdíl ve výsledku práce, když někdo něco dělá, že musí, nebo že chce.

**MS:** *Měli vaši spolupracovníci zájem o zlepšováky?*

**JV:** Bylo jich mnoho. Většinou souvisely s nástupem nové techniky a technologie. Museli jsme zcela přebudovat organizaci, která byla poplatná technice o 2 až 3 generace starší, než ta která přicházela.

**MS:** *Efektivita! A co japonská inspirace - kaizen?*

**JV:** Japonci se hodně nechali inspirovat systémem řízení v Baťových závodech.

**MS:** *Každý člověk byl motivován, aby přinášel inovace.*

**JV:** Každý věděl, co se od něho očekává.

### **... Co se konalo pod dohledem státu ...**

**MS:** *Mluvil jste o „mikrobulině“ - objevili se u vás lidé, kteří vám onu buňku začali promíchávat?*

**JV:** Člověk se s tím musel umět vypořádat. Státní bezpečnost kroužila kolem, a to zejména kolem mých lyžařských výletů - vždy za tím něco hledali, ale dalo se to přežít.

**MS:** *Dotkněme se vzdělávání vašich spolupracovníků. Jak se na to dbalo? Každý člověk má přece zájem o profesní růst. Sám jste zdůraznil, že ti, kteří tam přišli v tesilových kalhotách, vzestup nepotřebovali - mysleli, že dosáhli maxima. Co pak bylo tmelem celé společnosti Textilana? Měla zásadní identitu, aby se s ní člověk ztotožnil, abych to přijal za své?*

**JV:** Devizový úvěr se musel splatit vývozem. Museli jsme se dostat v designu a v kvalitě na úroveň naší konkurence a alespoň se přiblížit jejich produktivitě. Dařilo se nám, získali jsme řadu ocenění od našich zahraničních odběratelů, byli jsme vidět; v našich zaměstnancích jsme pěstovali hrdost na „svou“ fabriku.

**MS:** *Na jaké trhy jste hlavně vyváželi?*

**JV:** Pouze na Západ.

**MS:** *A co Východ - Sovětský svaz?*

**JV:** Tam jsme nevyváželi. Našimi největšími partnery bylo Německo, Anglie, Francie a skandinávské země. Měli jsme celkem výkonné vývozní oddělení, když oficiálně mezi námi a zahraničím stál Centrotex, ..

**MS:** ... vývoz přes podnik zahraničního obchodu.

**JV:** Naši zákazníci byli zvyklí chodit přímo do Textilany; zvali jsme je při tvorbě kolekcí, nosili nám náměty.

**MS:** Lze konstatovat: prosadil-li ředitel modernizaci, podnik byl součástí zahraničního obchodu, který státu přinášel cenné devizy.

**JV:** Byly velké rozdíly v úrovni podniků, které vyvážely na Západ a které na Východ, případně prodávaly jen v tuzemsku. Západní trhy byly nesrovnatelně náročnější než trhy východní a tuzemský trh.

**MS:** Textilana dělala metráž, vy jste konkurovali Italům, Francouzům, Angličanům., značkám Alferd Dunhill, Dormeuil?

**JV:** Ano, to jsme museli. Dokonce pro tyto značky jsme pracovali a vytkávali jejich loga do okrajů tkanin.

**MS:** Vždyť to byla faleš!

**JV:** Tak to chodilo. Většina produkce se prodávala na Západě pod cizí značkou. Oni si u nás objednali metráž a my jsme jim na okrajích vytkali, co chtěli.

**MS:** Zde pak vzniká otázka, proč přes dobré jméno společnost zaniká po roce 1989? K tomu bych se však ještě dostal.

### **... Lidé a jejich loajalita ...**

**MS:** Pokročme dále a dotkněme se fluktuace lidí. Vy jste prožil se společností část svého produktivního života.

**JV:** Bylo to přesně 20 let. Dříve byla fluktuace mnohem nižší, než je nyní. Stejně je to s nemocností. Bylo zvykem, že v podniku pracovaly celé generace. Pro stabilitu zaměstnanců jsme stavěli jesle, školky, učiliště, byty a dokonce i rodinné domky.

**MS:** Pocházím z Poděbrad, kde jsou sklárny, podobné to bylo i v tomto sektoru.

**JV:** Můžeme říci, že šlo o baťovské připoutání k podnikům v socialistickém hávu. Když jsem se stal vedoucím strojího provozu, sdílel jsem kancelář s panem Ropkem. Před II. světovou válkou byl pan Ropka šéfkonstruktér u Jana Bati. Hodně jsme spolu hovořili o Baťově organizaci. Půjčil mi řadu písemných materiálů, které ji detailně popisovaly.

**MS:** Opět kontinuita.

### **... Recepce zahraničních trhů ...**

**MS:** Dotkněme se skutečnosti: jak jste reagovali na trendy v zahraničí? Museli jste se přece účastnit veletrhů.

**JV:** Ano, avšak bylo to pod Centrotexem a Textilana tam měla svůj stánek.

**MS:** Abyste mohli udržovat krok s konkurencí, musíte mít svůj výzkum a vývoj – předpoklad prosperity.

**JV:** Měli jsme vynikající designéry, měli jsme svůj vlastní technický a technologický vývoj. Spolupracovali jsme s řadou zahraničních společností zabývajících se výrobou prostředků pro zušlechťování textilií.

**MS:** *Jistě z toho těžila i Technická univerzita v Liberci.*

**JV:** Ředitel Textilany byl z titulu své funkce téměř automaticky členem její vědecké rady.

**MS:** *Co například OP Prostějov? Jaký on byl odběratel? Bylo to cosi drobného, pokud většina šla na Západ? Odebírali malou část vaší produkce?*

**JV:** OP Prostějov odebíral metráž pro své dodávky pro tuzemsko, ale pokud jde o dodávky na Západ, myslím, že většinou „šili ve mzdě“.

### **... Příčiny úpadku ...**

**MS:** *Ano, spíše šlo o to, že se v Čechách vyráběly výrobky pro význačné světové značky. Zde vzniká otázka, zdali Textilana nebyla v konci osmdesátých let konkurentem světových značek.*

**JV:** Byla, ale jen v některých segmentech výroby. Byla nutná restrukturalizace ve většině závodů Textilany. Šlo o to nahradit masovou výrobu metráže jinou výrobou, např. technickými textiliemi, a soustředit se na výrobu vysoce módního zboží a vyhnout se tak asijské konkurenci.

**MS:** *Tento posun se nevydařil.*

**JV:** Myslím si, že se o to vedení ani nepokoušelo. Je to smutná záležitost. Vedení podniku v té době bylo těsně před důchodem, chyběly nápady a hlavně chyběla chuť, energie a odvaha něco měnit.

**MS:** *Odešel jste už v osmdesátých letech?*

**JV:** Ve zlomové době jsem byl již 10 let mimo Textilanu. Po revoluci jsem Textilaně nabídl projekt, který by částečně řešil jejich problém. Slušně mě vyslechli, ale cítil jsem, že o něj nemají vážný zájem. Se stejným projektem jsem pak uspěl ve Fezku Strakonice.

**MS:** *Můžete popsat, oč běželo?*

**JV:** Šlo o výrobu textilií pro automobilový průmysl. Tento typ výroby by se podle mého názoru mohl hodit pro základní závod v Liberci.

**MS:** *Po roce 1989 lidé vytušili nové možnosti, změnu života a s velkým podnikem se rozloučili. Můžeme říci: co bylo udržováno prostřednictvím vás a vašich kolegů, vazby byly rozrušeny, a pokud se vazby rozruší, nastává úpadek.*

**JV:** 10 let byla dlouhá doba; názorově jsme se rozešli.

**MS:** *Pohodlnější živobytí také znamená zavřené továrny, narušení jedné liberecké čtvrti ... Člověk by mohl říci: žili jsme v režimu, který podporoval plánované hospodářství, avšak my jsme měli zájem držet se vývoje na Západě, poněvadž jsme tam vyváželi. Najednou se otevřela šance.*

**JV:** Nebyl tam nikdo, kdo by „zvedl“ prapor, „zavelel“, vzal na sebe riziko neúspěchu.

**MS:** *Jako ministr průmyslu jste asi s Textilanou moc nekomunikoval.*

**JV:** Nepřicházel příliš často do styku. Musel jsem se věnovat odvětvím, která jsem neznal tak dobře

jako textil.

**MS:** *Myslíte si, že faktor, který ovlivňoval nedostatečné otevření se kapitalistickému světu, spočíval v lidech, kteří chtěli rychle zbohatnout, byli i lidé, kteří chtěli změnit odvětví.*

**JV:** Řada lidí brzy našla slabosti způsobu privatizace a vydělala na tom. Bohužel „vítězové privatizace“ se stali sice špatným, ale přitažlivým příkladem pro řadu dalších.

**MS:** *Když došlo k úpadku Textilany, mělo to dopad na tradičního výrobce oděvů, jako byl OP Prostějov, Kras Brno aj.?*

**JV:** Řekl bych, že pád Textilany neovlivnil pád těchto firem, protože mohly stále nakupovat, ovšem za jiné ceny. Rozhodně jim to nepomohlo, ale neřekl bych, že to bylo rozhodující pro jejich pád.

**MS:** *Zasadíme Textilanu do kontextu transformace.*

**JV:** Přestavba šla velmi rychle. Byly spory, zdali jít krok za krokem – gradualisticky, jak navrhoval Valtr Komárek, nebo jít rychle. Dalo se přežít i za situace, kdy se šlo rychle. Úspěch hodně závisel na těch, kteří byli zrovna u kormidla, ...

**MS:** *... kteří znali obor.*

**JV:** Znali obor, měli rozhled, aby věděli, jak dál, a hlavně měli odvahu do toho jít.

**MS:** *Uznáváte, že záchrana byla možná, ovšem bez obětí to možné nebylo. Můžeme shrnout, že s Textilanou končí výroba metráže?*

**JV:** Ano, byť bylo více společností, které se zabývaly výrobou metráže, avšak nikdo nebyl tak velký jako Textilana.

### **... Orientace na budoucnost ...**

**MS:** *Ještě bych se zastavil nad otázkou, významu inspirace? Byl jste člověkem na dlouhou trať, vaše kroky ovlivňoval výhled do budoucna. Jak o tom uvažovali vaše kolegové a jak se uplatnily vaše kroky?*

**JV:** Jakou dobu mám vybrat?

**MS:** *Držme se Textilany. Právě plánování bylo smrtící. Šlo o pětiletky.*

**JV:** Pokud jde o Textilanu, byli jsme společností orientovanou na vývoz na Západ. Měl-li podnik vývoz na Západ, měl jistotu, že dosáhne na devizové prostředky. Pokud jsme měli devizy, mohli jsme modernizovat a udržovat si svou schopnost vyvážet.

**MS:** *Rozvoj společnosti byl podmíněn orientací na takzvaně tvrdé trhy.*

### **... Vybavení společnosti ...**

**MS:** *Když jste měl mít kvalitní výrobek, musel jste mít i kvalitní zařízení. Jaké společnosti vám dodávaly stroje, na kterých jste tkali metráž?*

**JV:** Kupovali jsme skřípcové tkalcovské stavy Sulzer.

**MS:** *Dle dostupných informací jste měli přes 130 stavů.*

**JV:** Vedle zmíněných tkalcovských stavů Sulzer jsme další zařízení kupovali v Německu, Itálii, Francii a v severním Irsku.

### **... České řízení? ...**

**MS:** *Ještě jedna poznámka. Měl-li jste srovnání se zahraničím, našel jste přednosti českého řízení?*

**JV:** Marně vzpomínám. Snad jako přednost lze uvést schopnost improvizace. To však někdy vede k přílišnému spoléhání na improvizaci. Před revolucí bylo nutné najít způsob, jak vyjít s politickou a hospodářskou „vjerchovkou“. Někde jsem v té době četl, že ředitel musí mít jedno oko upřené na příslušného tajemníka a druhé na fabriku.

**MS:** *Právě to je spojené s ideologií.*

**JV:** Pokud bych srovnával řízení uvnitř fabriky, a to na dílně u nás a v Anglii, největší rozdíl byl v autoritě mistra. Mistr v Textilaně musel o svou autoritu neustále usilovat, musel s lidmi neustále jednat a přesvědčovat je. Autorita mistra v Anglii byla daná jeho funkcí, jeho dlouholetými pracovními zkušenostmi a byla každým respektována. Organizace práce tam byla promyšlená do posledních detailů. Na každém kroku byl znát tlak na hospodárnost a využití pracovní doby. Výkon a kvalita byly základními rozhodujícími kritérii hodnocení práce.

**MS:** *Velká byla odpovědnost ředitele, ale i loajalita zaměstnanců.*

**JV:** Když jsem po nějakou dobu u firmy Mackei dělal na montáži strojů, měli jsme přichystaný přesný počet šroubů, matic atd. na pracovišti tak, abychom se nemuseli zdržovat. Pokud jsme potřebovali něco navíc, museli jsme zdůvodňovat proč.

**MS:** *Tento přístup k práci, tuto propracovanost jste opustil, neboť jste se vrátil domů.*

**JV:** Ještě bych dodal, že i tam se soutěžilo, vyhodnocovaly se výkony i kvalita. Na rozdíl od nás se tyto soutěže braly vážně.

**MS:** *Můžeme říci: pokud by byl zdravý přístup uplatněn v Textilaně, neskočila by tak, jak skončila?*

**JV:** Je to tak.

### **... Obnova podniku? ...**

**MS:** *Jak dnes uvažujete nad možnou obnovou něčeho tak rozsáhlého, jako byla Textilana?*

**JV:** Podařilo se nám zachránit Fezko Strakonice. Šlo o tradičního výrobce vlnářských tkanin, který byl již jednou nohou v bankrotu. Projekt byl postaven na nahrazení ztrátové výroby výrobou textilií pro automobilový průmysl. Po 10-ti letech patřilo Fezko k nejvýznamnějším výrobcům autotextilií v Evropě.

**MS:** *Nezapomínejte na konkurenta Pegas Nonwovens. Není to velký textil, pouze automobilový průmysl.*

**JV:** Pegas je výrobcem netkaných textilií patřících do kategorie technických textilií. Autotextilie mají blízko jak k bytovým, tak oděvním textiliím. Autotextilie podléhají módě a musí ladit s celkovým interiérem vozu.

**MS:** *Hovoříte o exkluzivitě - konkurovala by Textilana společnosti Dormeuil?*



**JV:** Těžko dneska říct, komu by Textilana konkurovala, kdyby přežila. V každém případě přežít nemohla ve struktuře výroby, kterou měla.

**MS:** *Můžeme říci, že textil dnes pokračuje, ale jinými cestami, jinou podobou důrazu na eleganci.*

### **... Tonak a jeho záchrana ...**

**MS:** *Váš život je bytostně spojen s textilem, v roce 2016 se společenstvím Tonak. Jak jste tam přišel?*

**JV:** Fezko kromě vlnářských tkanin vyrábělo fezy a celou škálu pletených pokrývek hlavy. Bylo nám líto tuto výrobu zrušit, měla své odběratele doma i v zahraničí. Na to, abychom z ní udělali samostatný podnik, byla příliš malá. Koupili jsme proto TONAK a do něj začlenili výrobu strakonických pokrývek hlavy.

**MS:** *Kapitálově jste propojeni?*

**JV:** Již ne, protože mezitím jsme Fezko Stranice prodali.

**MS:** *Máte jiný přístup k výkonu rozhodnutí, tím myslím i jiné úkoly?*

**JV:** Jsem v podobné pozici jako ve Strakonících. Naší snahou je udělat z TONAKu firmu evropského nebo spíše celosvětového významu.

**MS:** *Z lokálního výrobce se stane celosvětový výrobce exkluzivního zboží v podobě pokrývek hlavy?*

**JV:** Neřekl bych exkluzivním, ale nejvýznamnějším co do objemu, tak i kvality výrobků ve vyšší cenové hladině.

**MS:** *Můžeme říci, že se prosadily české ruce, česká hlava, ...*

**JV:** Také surovina, králíčí srst, zaječí srst, což je základ - a tím jsme začali.

**MS:** *Asi musíte mít vlastní chov?*

**JV:** To ne. Máme smlouvu se sdružením chovatelů drobného zvířectva a s jejich pomocí jsme vybudovali vlastní síť sběru králíčích kožek.

**MS:** *Máte zájem, aby výrobek byl plně český, nebo je tam mezinárodní spolupráce? Máte českého králíka, českého návrháře, české vedení ... ?*

**JV:** Ale argentinského zajíce. V současné době se snažíme ve spolupráci s Mysliveckým svazem získat kožky tuzemských zajíců.

**MS:** *Jsou to lovy, díky nimž můžete získat zajíce?*

**JV:** Na lovy nejsme. Ale ve spolupráci s Technickou univerzitou v Liberci modernizujeme stroje a technologii. Ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně se nám podařilo z odpadu kůží i srsti vyrobit hnojivo vhodné pro ekologické zemědělství. Ve spolupráci s ČVUT zkoumáme možnosti využití kolagenových a keratinových hydrolyzátů ve stavebnictví. Ve spolupráci s Výzkumným ústavem v Piešťanech pracujeme na náhradě chemického moření králíčích a zaječích vláken plazmováním.

### **... Čas v podnikání a kontexty ...**

**MS:** *Jak dlouho trvalo, než jste se plně stali českou ekologickou společností? Vše jde na export?*

**JV:** K tomu nám ještě leccos chybí, ale pracujeme na tom, aby naše výroba byla jen bezodpadová.

**MS:** *To je tato část výroby. Když jste do Tonaku kapitálově vstupoval, jak dlouho trval proces tržní stabilizace?*

**JV:** Řádově to bylo 10 let.

**MS:** *Pro investora, který má investiční horizont rok, je to dlouhá doba.*

**JV:** Naši investoři sice touží po dividendách, ale umí si je odříci ve prospěch rychlejšího růstu hodnoty podniku.

**MS:** *Myslíte si, že společnost, v jakém byla stavu, „čekala“ na vaši pomoc?*

**JV:** Nevím, zda čekala na naši pomoc, ale určitě ji potřebovala. Od předešlých majitelů jsme převzali TONAK podinvestovaný, prakticky veškerý vytvořený zisk se odčerpával.

**MS:** *Zakládáte-li si na tom, že jste česká firma, pracujete s českými designéry?*

**JV:** Máme pár svých designérů, vedle toho pracujeme s několika designéry na volné noze. Je dobré mít impulzy zvenčí, jinak po čase hrozí stereotyp, ...

**MS:** *... začal byste se točit v kruhu.*

### **... Hodnota společnosti a její zvyšování ...**

**MS:** *Co je důležité pro hodnotu firmy? Idea, za kterou lidé jdou? Je to hodnota designu? Jsou to stroje? Jsou to lidé, které společnost vzájemně propojuje?*

**JV:** Hodnota firmy je syntetický ukazatel zahrnující v sobě všechny činnosti, dokonce i řemeslnou a technickou vzdělanostní úroveň zaměstnanců.

**MS:** *Dívám se na fotografie, kde je i znak Tonaku, na němž je uvedeno 1799. Je důležité, pokud společnost chce být přitažlivá, aby měla tradici?*

**JV:** Souhlasím! Musí mít tradici a příběh.

**MS:** *Podívám-li se do oděvního průmyslu, OP Prostějov měl odkaz na krejčovský cech, jenž ve městě vznikl roku 1491. Zpět k Tonaku, podíváme-li se po Praze, Tonak není vidět.*

**JV:** Ano, nedávno jsme otevřeli prodejnu v Žatevké ulici a začali jsme s marketingem.

**MS:** *Máte výrobek, máte značku, jejíž hodnotu se snažíte zvýšit ...*

**JV:** Značku máme, ale musíme ji prosadit na trhu u nás i v zahraničí. Chceme, aby si lidé pod značkou TONAK vybavili módní a kvalitní pokrývky hlavy ve vyšší cenové hladině.

**MS:** *Jak to chcete udělat u Čechů? Vždyť právě ti slyší na levné věci.*

**JV:** Náš prodej v Čechách je malý a ještě toho hodně koupí cizinci. Přesto se chceme na domácím trhu prosadit nejenom prostřednictvím vlastní prodejny, ale také prostřednictvím modifikovaných frančíz. Avšak i u nás roste počet lidí ochotných utratit peníze za módu.

**MS:** Podívejme se na český trh. Společnost Janek – košilárna dělá též „made to measure“. Také musela opustit sériovou výrobu, byť v malém, poněvadž nemohla konkurovat velké produkci z asijských zemí. Jste přesvědčen, že vámi navržený způsob prodeje je jediný možný z hlediska dlouhodobého přežití a zvýšení hodnoty společnosti? Musíme konkurovat kvalitou, vyrábět věci, které vydrží – ne rok, ale generace.

**JV:** Vyrábíme a prodáváme také polotovary, ze kterých modistky tvarují klobouky. Je to velmi stabilní trh. Polotovary prodáváme rovněž přes internetový obchod a obraty jdou rok co rok nahoru. Na naší nové prodejně se učíme pracovat s maloobchodem, otevíráme modifikované frančizy. Budeme-li si jisti, že jdeme správnou cestou, vydáme se do Německa, Rakouska.

**MS:** Než budete mít obchod v Unter den Linden v Berlíně, případně v Mnichově, to bude ještě trvat.

**JV:** Budoucnost TONAKu vidíme ve zdravém „mixu“ prodeje přes velkoobchod, internet a maloobchod. Kde je ten zdravý mix, to teprve hledáme a bude to trvat ještě nějaký rok, než ho najdeme.

**MS:** Pokud by přišla krize, byli byste ochotni šít ve mzdě, abyste zachovali část hodnoty společnosti?

**JV:** To asi ne. Byli bychom schopni vyrábět klobouky podle jiného návrhu, než by byl ten náš. Klobouk je doplněk odívání, a proto usilujeme o kontakt s lidmi, kteří tvoří módu odívání, a to jak v zahraničí, tak v Česku.

**MS:** Kam míříte, je zřejmé ...

**JV:** Ano. Mnichov, Berlín, Paříž, Londýn, Milano.

**MS:** Sám jste orientován na Itálii, vezmete kolo a vypravíte se na přehlídku. Uvažujme dále. Myslíte si, že si český investor bude moci koupit akcie společnosti Tonak? Je vhodné připomenout, že jste malá společnost. Uvažujete o primární emisi?

**JV:** Zatím o těchto možnostech neuvažujeme, jsme soustředěni na rozvoj TONAKu a potom se uvidí.

**MS:** Víme, že budoucnost je nejistá, avšak v jakém časovém horizontu předpokládáte celkovou konsolidaci společnosti? Počáteční fáze trvala deset let, než jste se dostali na dnešní úroveň. Nezapomínejme, že móda je těkavá.

**JV:** Pokud jde o technické a technologické záměry, mohli bychom být hotovi do 3 let. Prosazování značky ve světě je běh na dlouhou trať. Myslím se, že za 6 – 7 let bychom mohli být v Berlíně, Mnichově, ve Vídni a mohli bychom se úspěšně ucházet o přízeň módních světových center.

**MS:** Pokud bychom byli vizionáři s nadějí, člověk by jednou mohl otevřít *The Economist*, případně *The Financial Times*, a tam by mohlo být prostě napsáno: „Take Rollex and Tonak with you and join he party!“ Děkuji vám za vaše kritické pohledy a ať se daří!