

Dialog byl natočen ve čtvrtek 6. února 2014 odpoledne v pracovně Vratislava Kulhánka, Na Ořechovce 55, Praha 6, Střešovice.

**MS:** *Čím pro vás byl rok 1989? Jak se zapsal do vaší mysli? Jaké naděje jste s ním spojil? Jak se případně naděje naplnily?*

**VK:** Pro mě byl rok 1989 velmi významný. Měl jsem poměrně velké problémy s kariérou seberealizací. Byl jsem lehce handicapován, protože jsem setrval jeden rok v komunistické straně, abych následně byl vyloučen. Když jste pak usiloval o nějaké místo, vypadalo to jednu dobu, že člověk mohl dělat i posunovače. To by nebylo nic špatného. Ale můj předchůdce ve Škodovce a kamarád mi obstaral místo subalterního referenta v Motoru Jikov. Posléze jsem byl jako libero, jelikož jsem nesměl mít žádnou funkci, ale mohl jsem řešit spoustu věcí. Jakmile se možnosti po listopadu 1989 otevřely, udělal jsem raketovou kariéru. Byl jsem ze dne na den náměstek, posléze ředitel. Funkce následovaly. Zkrátka, doba změny pro mě znamenala hodně.

**MS:** *Důležitý byl asi faktor svobody.*

**VK:** Co se týká pocitu svobody. Byl o tom, že jsem mohl dělat kariéru, mohl jsem říkat, co jsem chtěl.

**MS:** *Byl jste nebojácný člověk.*

**VK:** Vyhodit mě již stejně nemohli. Pochopitelně mi vadilo, že nemohu vycestovat.

### **... Otázka efektivity a kontexty ...**

**VK:** Nejvíce mně vadilo, že systém byl ekonomicky nestravitelný. Sám sebe musel zlikvidovat bez ohledu na cokoli. Podle mého názoru bylo dobré, že zde byli disidenti, ale základní problém byl v tom, že systém jako takový nebyl životaschopný. Právě „životaneschopnost“ se projevovala intenzivněji a intenzivněji, a proto to dopadlo, jak to dopadlo.

**MS:** *Podniky minulého režimu poskytovaly minimální výstupy za maximální vstupy.*

**VK:** Až tak úplně bych to neformuloval. Systém byl neživotný proto, že za prvé postrádal prvek motivace. Postrádal prvek konkurence, který je klíčový. Platí to obecně. Kdybyste tuto otázku položil někomu jinému, řekl by, že soutěživost žene každého dopředu. Je jedno, jestli je to sport či jsou to motocyklové závody. To stejné platí o ekonomice. Když usiluji být lepší, musím s někým soutěžit. V minulosti nebylo s kým, a hlavně nebylo proč.

**MS:** *Lidé, kteří měli zájem soutěžit, byli odejiti, eliminováni. Zkrátka systém je vyloučil, jelikož vyčuhovali z průměru.*

**VK:** Lidi spíše otrávil. Někdo měl v tomto smyslu štěstí. Tím, že ředitelem byl Ludvík Kalma, řešilo se to tím, že jsem něco vymyslel, on to prosadil, a já jsem rozhodnutí musel udělat. Díky tomu jsem měl v závodě neformální autoritu. Mnoho věcí, které mne napadly, jsem mohl realizovat. Faktem je, že prvkem je funkční realizace. Stejně je to houby platné, jelikož vám nikdo nic nepřidá a nepovýší vás. V určitém momentu motivace padá. Pak řeknete: „Vše má své.“

**MS:** *Člověk se mohl alespoň trochu realizovat. Dobrý člověk vás přikryl a v jistém ohledu jste systému pomohl.*

**VK:** Jsem člověk od podnikového komínu. Pro mě byl důležitý podnik. Tam se něco dalo dělat, ale prostor byl šíleně omezený.

**MS:** *Po pádu režimu v roce 1989 jste využil příležitosti.*

**VK:** Ano, byla to pohoda. Trochu smutné na tom bylo to, že cesty využití možností byly různé. Někteří lidé privatizovali férovou cestou, někteří ne. Ještě do toho spadla kuponová privatizace.

**MS:** *Nadějí byla ta skutečnost, že jsme mohli dělat, co chceme.*

**VK:** V každém případě. Prostor se najednou otevřel a bylo to dobré.

### **... Komunismus ...**

**MS:** *Navrhoval bych, abychom ještě zůstali před rokem 1989. Zmínil jste hlavně otázku motivace. Soudíte, že toto jsou atributy, které jsou člověku dány? Když jsou potlačeny, systém, který je omezuje, se sám odsuzuje k zániku?*

**VK:** Není to pouze tím. Máte tam další prvek - a to ten, že se k moci a vládě dostávají ti, které nemůžete respektovat, protože jsou zjevně neschopní a multiplikuji efekt nedostatku motivace a malého zájmu.

**MS:** *Usuzujete, že režim sice usiloval o vytvoření spravedlivé, harmonické společnosti, nového člověka, ale chybnými idejemi i postupy, a byl proto odsouzen k nezdaru?*

**VK:** Režim nemohl existovat ze své podstaty, jelikož jej dělali lidé. Kdyby jej dělali andělé, možná by to mohlo být. I tak by systém nemohl fungovat ekonomicky. Když do systému pustíte lidský faktor, okamžitě se bude snažit prosadit své zájmy, v druhé řadě se tam udržet a eventuálně povýšit, avšak bez ohledu na cestu, která do výšin vede.

**MS:** *Systém i z toho hlediska byl od počátku odsouzen k zániku. Také využíval opačnou pyramidu vztahů. Nahoru se dostávali lidé, kteří byli loajální k ideologii.*

### **... Omylem ideologie ...**

**VK:** Základním problémem bylo, že sám systém byl postaven na ideologii.

**MS:** *Zkrátka ta určovala povahu hospodářství a opomíjela zákony, které je měly regulovat. Co bylo mimo ideologii, bylo chybné.*

**VK:** Marx říkal, že nadstavba by neměla předbíhat ekonomickou základnu. Nyní máme pokusy o socialismus ve Skandinávii. Je otázkou, jestli to bude fungovat. Z mého pohledu to stejně fungovat nemůže. Došlo tam k tomu základnímu, že ideologie táhne za sebou ekonomiku. Z tohoto pohledu to jít nemůže.

**MS:** *Někdo vám řekne, že máme jistý příklad v Číně.*

**VK:** V Číně se ideologie pragmatizuje. Snaží se přiblížit průmyslovému vývoji. Vzhledem k tomu, že kolem sebe mají mnoho příkladů, jak by to mělo být, provádějí kouzelný mix. Je otázkou, zdali to je ta třetí cesta, která by se cílově povedla. Jsem přesvědčen, že to někdy povede k explozi, protože stejně je systém hodně regulován.

**MS:** *Z dlouhodobého hlediska systém, který jsme zde měli a který existuje v jisté modifikaci v Číně, není z tohoto hlediska udržitelný. Podle našeho poznání vede k plýtvání lidským potenciálem a zdroji, které hospodářství obsahuje.*

**VK:** Přírodní síly můžete využít, ale nemůžete ovlivnit jejich funkci. Když bude pršet, bude pršet. Deště můžete využít. Když bude bouřka, bude bouřka.

**MS:** *Vaše slova potvrzují chování egyptské civilizace. Tam využívali záplavy k tomu, aby měli úrodnou část zemědělské půdy.*

**VK:** Ano, využíváte je, ale neovlivňujete je.

**MS:** *Komunisté však říkali: „Poručíme větru dešti.“*

**VK:** To je však základní princip. Tak jako fungují přírodní zákony, stejně fungují ekonomické zákony. Ty se prosazují nezávisle na tom, co človíčky kolem toho dělají. Je jedno, jestli říkáme tržní ekonomika, kapitalismus, socialismus. Zde máme jisté zákonitosti. Ty se prosadí bez ohledu na to, jaká ideologie a jaký systém tam funguje.

**MS:** *V minulosti se lidé snažili o nastavení nabídky a poptávky, ale historie nám říká, že přesto byl nedostatek.*

**VK:** To máte tak, že se většina věcí vyvažuje. Něco vyhyne a něco jiného se narodí. Koloběh je jak v přírodě, tak ekonomii.

**MS:** *Když jdete proti proudu, spláčete nad výdělkem, nebo poškodíte své okolí, ...*

**VK:** ... a to velmi. Stačí zmínit postupy zelených, Evropské komise aj.

### **... Reforma systému ...**

**MS:** *Z dnešního pohledu je zřejmá konečnost systému. Koncem šedesátých let, kdy vám bylo pětadvacet, se jej lidé pokoušeli reformovat.*

**VK:** Ta reforma mohla proces změn zpomalit a dílem zefektivnit. Bylo to cosi podobného, co nyní dělají Číňané. Tam k dramatickému zlomu nedošlo. Asi by to u nás vedlo ke stavu, který je dnes, ovšem cesta by nebyla revoluční, ale evoluční.

**MS:** *Tím myslíte, že by se systém demokratizoval a nedošlo by k takové výchylce, jakou jsme měli v roce 1989?*

**VK:** Vedoucí úloha čehokoli je sama o sobě absurdní.

### **... Pozitiva minulosti ...**

**MS:** *Strávil jste v režimu 46 let. Jednalo se o mládí a část produktivního života. Našel byste na něm něco pozitivního?*

**VK:** Řeknu vám, co jsem na něm našel pozitivního. Byl jsem mladý a mohl jsem se věnovat všem možným záležitostem, sportu, literatuře, byť mi předem bylo dáno, že nemohu udělat žádnou kariéru, pokud nevstoupím do strany živitelky. Druhým momentem bylo, že nikdy nevydělám žádné velké peníze, protože nejsem ani vexplák, ani zelinář, ani taxikář. Když vyjdete z myšlení klasika, že svoboda je poznaná nutnost, ...

**MS:** ... což jsou slova Marxova.

**VK:** Když si tuto nutnost uvědomíte, pak jste ve svém věku v podstatě svobodným člověkem. Neříkám, že je to něco příjemného, ale pokud se od toho odpoutáte, je to lepší.

**MS:** *Mláď přece brojí proti starému pořádku, ale lidé si dokázali nalézt způsoby existence. U nás existovala alternativní kultura.*

**VK:** V mládí jsem byl velmi zaměřený na sport. Ráno jsem šel do fabriky, ve dvě hodiny jsem odcházel a v půl třetí jsem byl hřišti.

**MS:** *Zkrátka, lidé měli čas na tyto aktivity.*

**VK:** Jednalo se o zahrádky, chaty, pivo stálo korunu sedmdesát.

**MS:** *Když se lidé nemohli realizovat prací, dělali něco jiného. V kapitalismu je zásadní práce.*

**VK:** V kapitalismu, v tržní ekonomice je dominantní snaha vydělat. Máte spoustu věcí, které si můžete koupit, když na ně budete mít. Právě to vás vymezuje. Valnou část obyvatelstva to vymezuje.

**MS:** *Proto jsou lidé, kteří pracují od „nevidím“ do „nevidím“?*

**VK:** Lidé hledají cesty, kde mohou vydělat. Pokud chci dělat kariéru, musím s tím začít v mládí. Mohl jsem hrát volejbalovou ligu a ještě přitom studovat.

**MS:** *Vysoká škola ekonomická je tomuto způsobu studia nakloněna?*

**VK:** Není žádná legrace tuto školu studovat.

**MS:** *Jsou studenti, kteří zvládnou studovat dvě VŠ najednou, ale zpět k tématu. Zde jde o to, že když člověk pracoval více, byl do jisté míry podezřelý.*

**VK:** Spíše byl považován za hlupáka.

**MS:** *V minulosti jste užíval možností sportu, věnoval jste se rodině. Jsou lidé, kteří v minulém režimu mohli pracovat. Jen se podívejme na Ottu Wichterleho. Musíme si přiznat, že člověk nebyl pánem.*

### **... Další pozitiva minulosti ...**

**MS:** *Pojďme k výchozí otázce. Vidíte na režimu jiné pozitivum než provozování sportu? Podnikatel Dalibor Dědek řekl, že dobré bylo školství, univerzity, nebo že člověk měl elementární jistoty, mohl se věnovat rodině.*

**VK:** Rozhodně to bylo pohodlnější. Nemusel jste řešit otázku, co se stane, když ztratíte práci.

**MS:** *Byla zde pracovní povinnost, ...*

**VK:** ... což na druhé straně bylo negativum. Týkalo se to určité kategorie lidí. Byli lidé mého typu, kteří si s tím žádné starosti nedělali, zda práci ztratí, či ne, protože se nějakým způsobem užívali i během hledání další práce. Pokud byl někdo v minulé době v kvalifikované dělnické profesi, musel šroubovat a věděl pořádk, že vydělává. Měl další výhled, že mohl na inteligenty, co „za jeho peníze studovali“, ve volných chvílích od plic nadávat. I vnitřní pocit lidí byl někde jinde, než je tomu nyní. Dnes jsou tito lidé naštvaní, protože v současnosti se objevila ...

**MS:** *... majetková diference, ...*

**VK:** ... nejen platová, ale to jsme u mladých lidí, co si rychle přičichli ke kapitalismu. Postrádají cosi, čemu se říká sociální kompetence. Chovají se k lidem ...

**MS:** ... ne jako k lidem, ale jako ke strojům.

**VK:** Domnívám se, že základní a střední školství bylo úplně někde jinde, než je nyní.

**MS:** *Myslíte v tom dobrém slova smyslu?*

**VK:** Jelikož mám vnuky, vidím, jakým způsobem toto funguje. Způsob, jakým se nyní učí děti, mi nepřipadá dobrý.

**MS:** *Cítíte tam pokles. Zkrátka minulý režim si hlídal kvalitu školství pro průmysl.*

**VK:** Minulý režim si nehlídal kvalitu. Minulý režim bez velkých problémů přejal to, co bylo za Rakouska - Uherska, a hlavně učitelé a profesori měli respekt.

**MS:** *Zkrátka zde byla kontinuita s dobou před rokem 1948.*

**VK:** V Rakousku to běží pořád. Když se podíváte na výsledky škol u našich jižních sousedů, jsou před námi. Systém vedl k disciplíně. Lidé namítají, že se jednalo o bezduché memorování. Stačí se podívat, jakým způsobem se chovají studenti k učitelům, jakým způsobem se chovají učitelé ke studentům. Tím se současně podráždí formální autorita učitelů, ale i snaha dětí něco se učit. Musíme však pominout ideologizaci minulého režimu. Narodil jsem se v Plzni, a když mi řekli, že mám napsat o osvobození Plzně Sovětskou armádou, vždy jsem se přihlásil a řekl jsem, že nás osvobodila armáda americká.

**MS:** *Z minulosti bychom měli převzít ...*

**VK:** ... technické disciplíny. Fyziku, biologii, matematiku. I zeměpis.

**MS:** *Zkrátka exaktní vědy. Je to vázáno na obory, které tuto zemi živí - průmysl.*

**... Vyvrácení ideologie? ...**

**MS:** *Pokročme dále. Jak se díváte na lidi, kteří minulou ideologii věří, byť vystupuje v modifikované podobě? Máme zde stranu, která je nástupkyní ...*

**VK:** ... toho, co bylo. Časem dochází k idealizaci. Na vojně byl člověk vzteklý a otrávený, že tam musí být. To je však velmi výrazný faktor. U mladých lidí každý tlak způsobuje protitlak. Když budu neustále křičet o antikomunismu, mnohé skupiny mladých to vede k rebelantství. Je to pasé a mladou generaci to nebere. Možná, že některé lidi ano, ale to není podstatné. Podstatná je sentimentální vzpomínka na skutečnost: měl jsem práci, a ti, kteří kradou, kradou ve velkém, ale v minulosti se kradlo méně. Komunisté se navzájem hlídali, aby jeden nekradl více než druhý.

**MS:** *Podporu minulé ideologie, byť v modifikované podobě, vnímáte jako protest. Mnozí z těch lidí by asi nechtěli, kdyby se vrátily staré časy. Nechtěli by, aby se v obchodě zase setkali s nedostatečným výběrem.*

**VK:** To už bereme jako samozřejmost.

**MS:** *Rádi si zvykneme na příjemné věci.*

**VK:** Týká se to nejen nás. Podívejte se na Řeky. Jakmile je něco samozřejmé, ...

**MS:** ... nevážíme si toho.

**VK:** Myslíme si, že stejný standard by byl i v minulosti, ale ještě bychom k tomu měli práci, nemuseli bychom se namáhat a nekradlo by se. Toto uvažování bylo vždy, je a bude, ale nemá patřičný výbušný potenciál.

**MS:** Říkalo se, že lidé, kteří podporují komunistickou stranu, jež hlásá modifikovanou komunistickou ideologii, postupně vymřou.

**VK:** Mám pocit, že žádnou ideologii nepropagují.

**MS:** *Ve společnosti je samopohyb a lidé se k protestnímu samopohybu přidávají.*

**VK:** Když vezmete řadu evropských myslitelů dvacátého století, mnoho z nich bylo levicových. Spousta z nich byla v levicových stranách a přitom se v Rusku dělo, co se tam dělo. Mnozí z nich to věděli. Vidím v tom revoltu. Je stejné, jestli se revolta projevuje u této partaje, nebo se projevuje u extrémistických organizací.

... Exil ...

**MS:** *Lidé, kteří nemohli realizovat svůj potenciál, opustili svou zemi. Domníváte se, že tato země přišla o část elit, které mohly pracovat ve prospěch země?*

**VK:** Nebylo to však tak fatální. Pokud by tomu tak bylo, tyto mozky by se musely ve velké míře uplatnit ve světovém měřítku. Fakt je ten, že nad některými, kteří se vrátili z emigrace, můžeme pozdvihnout obočí. Bylo jich hodně, zejména po revoluci v prvních letech, říkali: „Já jsem přišel z Francie, já jsem přišel z Ameriky“, a podle toho to také vypadalo. Výprodej elit – to je vždy. V létě roku 1969, kdy byla emigrace naposled možná, jsem byl v Itálii. Je pravda, že dceru jsem měl v Česku, ale tu bychom mohli vykorespondovat ...

**MS:** ... přes Červený kříž.

**VK:** Nenapadlo mě to. V roce 1969 člověk nevěřil, že se situace může tak zvrhnout, jak se stalo. Rok 1969 byl relativně pohodový. Stejně bych neemigroval. Mám pár kamarádů, kteří mají v Německu poměrně silné pozice. Jsou tam od roku 1948, a pořád jsou cizinci. Pocit, že nezapadají do komunity a komunita je nebere, je tam stále. Nyní to je trochu jinak, neboť se společnost dostala na jinou výši. Imigrantů je daleko více a jedná se o daleko akceptovatelnější téma. Tenkrát ti, kteří tam odcházeli počátkem totalitního režimu, to lehké neměli.

**MS:** *Mnozí z nás si říkali, že tito lidé jdou za lepším. Přesto pro mnoho z nich byla svoboda důležitá.*

**VK:** Skutečně tomu tak bylo? S odstupem to snadno říkáme. I každý novodobý emigrant z Ukrajiny vám řekne, že jede za svobodou. Je to skutečně pravda, nebo je tam šedesát procent lidí s materiálními zájmy?

**MS:** *Odpověď závisí na svědomí každého z nás.*

**VK:** Vzpomínám si, že A. J. Liehm, Josef Škvorecký, pro ty to bylo nezbytné, jelikož ti by zde šanci neměli. Když vezmu strojího inženýra, tam bych trochu zvedal obočí, protože ten věděl, že si tam vydělá víc, bude mít komfortnější život. To se těžko posuzuje. Nyní bereme šmahem, že ti, kdo emigrovali, emigrovali za svobodou. Těžko budou říkat něco jiného. Hodně lidí, které znám, vám ale řeknou, že to bylo jinak.

**MS:** *Když se podíváte na tvorbu Rafaela Kubelíka. Ten, kdyby zůstal v Čechách, nemohl by natočit opusy, které točil pro Deutsche Grammophon.*

**VK:** Takových lidí je spousta. V oblasti umění, v oblasti literatury se u nás těžko někdo prosadil, neboť by vypadl ze světového kontextu. Ve větším rozsahu se nemohl dostat na zahraniční turné. Byl tam důležitý vývoj, konkurence v porovnání s ostatními. U těchto lidí bylo naprosto logické, že hledali jinou cestu.

**... Disent ...**

**MS:** *A ti, co šli proti režimu, a nechtěli s ním „nic“ mít?*

**VK:** To je kategorie sama pro sebe. Těchto lidí si vážím, snažili se něco dělat, ...

**MS:** *... trpěli. Byli lidmi, kteří pomohli k přemostění z nesvobody totalitního režimu do svobody.*

**VK:** Řada z nich mohla působit ve veřejném životě i dál. Na druhou stranu jich nebylo tolik. Každý, kdo podepsal 2000 slov nebo později Několik vět, nemusel být mimořádně schopný. Byla tam řada lidí, a ti byli „odmáznutí“ nastupující generací, která vstoupila do Parlamentu ČR v 21 letech a je tam do současnosti.

**MS:** *Narážíte na pana Marka Bendu.*

**VK:** Ten měl aspoň dispozice dané geneticky. Mluvme například o Petru Pithartovi, o Dienstbierovi ...

**MS:** *... nebo o Pavlu Rychetském.*

**VK:** Řada lidí vypadla, protože neuspěli v konkurenci. Nebyli vybaveni na to, poprat se s těmito mladými hochy.

**MS:** *Lidé mohou říci: „Posloužili, a v otevřené společnosti našli jiné uplatnění.“ Zmínil jste Petra Pitharta. Ten se poté, co skončil jako premiér v roce 1992, vrátil se na právnickou fakultu a do politiky pak se vrací jako senátor kandidující za lidovce.*

**VK:** Ano, ale dle mého názoru mohl dále fungovat.

**MS:** *Někdo nechtěl.*

**VK:** Když se podíval kolem sebe, viděl dravce, raději odešel. Spousta lidí principiálně souhlasila s Klausovým pojetím. Každý intelektuálně zaměřený člověk měl však pochybnosti.

**MS:** *Přes jejich stažení se z politiky můžeme říci, že jejich role ve vypjatých společenských chvílích je nezastupitelná.*

**VK:** Určitě! Zjednodušeně řečeno, jsou svědomím národa. Někteří říkají, že zde byli strašní padouši. My jsme známí naším seabemrškačstvím. Říkáme si, jak jsme horší než ostatní. Ale mlčící většinou bylo celé Německo za Hitlera, mnohdy nejen mlčící.

**MS:** *Také se z toho patřičně „zpovídali“. Němci po válce prošli denacifikací.*

**VK:** Kolik členů tam bylo v NSDAP?

**MS:** *Otázka vyrovnání s minulostí přišla s generačním odstupem.*

**... Stav společnosti, hospodářství ...**

**MS:** *Když se podíváte na rok 1989. V jakém stavu podle vás byla společnost?*

**VK:** Hospodářství bylo v katastrofálním stavu. Jeden ze základních problémů byl, že jsme se orientovali na RVHP. Tím pádem systém byl deformován. V momentě, kdy RVHP přestalo fungovat, dostal se průmysl a ekonomika do určitého kolapsu.

**MS:** *Dá se říci, že jak společnost, tak především hospodářství čelilo výzvě velkých změn.*

**VK:** V ten moment bylo v šoku. Tam najednou bylo vše jinak. Vypořádat se s tím byl docela problém.

### **... Demokracie ...**

**MS:** *Navrhuji začít tématem ustavování společenského řádu. Tím byla demokracie. Jak na něj pohlížíte a jak jste jej přijímal? Začali jsme v jistém ohledu budovat systém, který zde již existoval.*

**VK:** Jistě, bylo k čemu se vracet. Politické strany musí existovat! A zase jsme u soutěže. Strany musí soutěžit o voliče. U nás se to zjednodušilo na jeden rok či půlrok. Tento princip byl jednoznačný.

**MS:** *Vy si demokracii představujete převážně jako soutěž politických stran? Člověk má možnost výběru.*

**VK:** Jedná se o základ. Volím někoho, kdo zastává mé myšlenky, mé představy, mé cíle. Jestli to nesplní, pohlížím se a hledám někoho jiného. Neštěstí je, když jsou pak všichni stejní, což se u nás stalo.

**MS:** *Hovoříme-li o demokracii, i režim před rokem 1989 si o sobě říkal, že je „demokratický“, což byl paradox.*

**VK:** Nemůžete mít demokratický systém za podmínky vlády jedné strany. To se úplně vylučuje, to nejde.

**MS:** *Jednalo se o vykrádání slova demokracie.*

**VK:** Přesně tak. Nemůžeme se bavit o demokracii v její čisté podobě.

Jedná se o „partajokracii“, „demos“ tam nehraje hlavní roli.

**MS:** *Volit a být volen je znakem demokracie, ale v minulosti bylo potlačeno právě toto.*

### **... Demokracie a první republika ...**

**MS:** *Užil jste spojení: „Bylo možné se k něčemu vracet.“*

**VK:** Jednalo se o první republiku.

**MS:** *Pro mnohé z nás to byla čistě vzpomínka. Ti, kdo v republice žili, byli staří. Mladší měli o této době částečné ponětí jen z vyprávění.*

**VK:** Když dojde k takovému společenskému zlomu, konstruuje se něco nového. Vzniká nová architektura. Aby vznikla, musíte mít architekty. Někteří systém znali. V roce 1968 a v roce 1989 bylo mnoho lidí, kteří se zabývali politologií, vezměme si třeba Petra Pitharta a jiné. Ti věděli, jak princip politických stran fungoval, i když za první republiky docházelo k určitému zkreslení.

**MS:** *Demokracie, právě během ní vzniklo pro dnešního člověka mnoho zvláštností. Kdo působil ve*



*straně, kdo ji zastupoval, kdo podepisoval, jak kdo bude hlasovat.*

**VK:** Šlo ale o princip soutěže politických stran, ten zde existoval. Měli jsme čtyři strany, což byli sociální demokraté, komunisté, agráři a lidovci. Zkrátka jakýsi výběr zde byl.

**MS:** *Důležitou roli hrál prezident Masaryk. Mnozí v něm viděli jeden z pilířů systému.*

**VK:** Musíme si uvědomit, že zde vznikala nová země. Ať je to špatné, nebo ne – režim potřebuje jednu osobnost, kterou bude zbožňovat, která bude charismatická a za níž lidé půjdou. Pak je otázka, jestli je figura intelektuál, humanista, schopný, nebo jestli má podobu Hitlera. Německo bylo v takovém stavu, že Hitler lidi zhloupl a šel za ním. Dopadlo to tak, jak to dopadlo. Měli jsme štěstí, že u nás v čele stál Masaryk. Když vezmete všechny země, které vznikaly, téměř vždy takovou figuru naleznete. Jestli kladnou, nebo zápornou, to je již jedno. Vždy tam někdo byl.

### **... Demokracie a Havel ...**

**VK:** Pro první moment to u nás byl Havel.

**MS:** *Ano, právě ten „hrál“ roli Masaryka.*

**VK:** Znal jsem se s ním. Bohužel neměl mentální způsobnost, aby se z něj stal lídr v oblasti hospodářství.

**MS:** *Ke kapitalismu měl rezervovaný vztah.*

**VK:** V tomto ohledu byl hodně nad věcí. Tato oblast jej „nebrala“. V oblasti hospodářství byl ideologický. Více jsem se s ním poznal v době, kdy jsme připravovali dokument zvaný Dřevíčská výzva.

**MS:** *Psal se rok 1999 a české hospodářství se pomalými kroky dostávalo z krize. Mezi signatáři této výzvy byli ekonomové jako Miroslav Zámečník, Zdeněk Tůma, Vladimír Kreidl, již zesnulý Karel Kouba aj. Je vhodné říci, že Havel v oblasti hospodářství nebyl silný, a proto při prosazování změn dominoval Václav Klaus.*

### **... Demokracie a elity ...**

**MS:** *Vraťme se k demokracii. Soudíte, že tato společnost ponětčí o demokracii měla? První republika byla spojena s elitami. Jedná se o lidi, kteří pro druhé mohou představovat vzor směřování.*

**VK:** Ono to ale bez elit nejde. Je hloupé to nazývat elitami, protože to působí, že se člověk vyvyšuje, ale charakteristickým prvkem elity by měla být schopnost sloužit. Nyní je to jeden z problémů, jelikož ti, co se nyní považují za elity, službou druhým opovrhují a sloužit je pro ně tou poslední ctností.

**MS:** *Spíše je tam snaha získat, ...*

**VK:** ... prosadit se.

**MS:** *To je to, co dnes chybí české demokracii, byť by to mohlo mít formativní efekt.*

**VK:** Zde není výrazně viditelná skupina lidí, která by byla masami respektovaná, obdivovaná pro svou intelektuální kvalitu, skromnost, schopnost sloužit, pro vztah k lidem. Takových lidí je v tomto státě pouze pár.

**MS:** Lidé jsou z tohoto pohledu příliš egoističtí?

**VK:** Také k tomu přidejte bulvár. Ten bohužel do značné míry populaci formuje. Žasnu, kolik lidí kupuje Blesk, to je strašné. Zde se vám najednou jako elity předkládají zpěváčci, manželé od miss, avšak to se dostáváme úplně někam jinam. Zkrátka pojem elita zde nefunguje, ...

**MS:** ... nebo má jinou podobu.

**VK:** Lidé nemají vzor, který by měli následovat.

**MS:** Hovořit o politické elitě je zbytečné.

### **... Aktivita člověka ...**

**MS:** Dobrá, pokročme dál. Demokracie je takové uspořádání, které dává prostor člověku realizovat politickou svobodu, ale také u člověka předpokládá aktivitu. Jsem součástí společnosti, ...

**VK:** ... ale dostanete se do stejné situace jako dříve. Jakmile se začnete velmi snažit v systému zavedených stran, je pouze otázkou času, kdy vás někdo odstraní. Nemám osobní zkušenost, ale když se podíváte na struktury stran, pomineme Ano 2011, Úsvit přímé demokracie, avšak vezmeme klasické strany, jako je ODS, sociální demokracie, máte to pořád stejné.

**MS:** Myslíte si, že právě lidem, kteří jsou dostatečně aktivní, jsou kriticky myslící, jsou odvážní, systém, který zde máme, nepřeje?

**VK:** To už je velký problém, protože lidé usilují o rychlou kariéru, chtějí se dostat nahoru hned, neboť ti, kteří už tam jsou, se tam také dostali hned, a to ve svých 21, 22 letech. Lidé nechtějí čekat. Když nemohou hned, raději rezignují.

**MS:** Když však člověk rezignuje, dává prostor lidem, kteří jsou příliš draví.

**VK:** Tak to funguje na celém světě. Kdyby byl u nás volební systém jako v Anglii, že by každý kopal za sebe, bylo na něj lépe vidět, bylo by to též jiné.

**MS:** U nás se jisté strany snaží, aby místo poměrného systému byl většinový.

**VK:** Ze všech politiků se mi líbí jeden člověk, který se jmenuje Petr Mach, ale bohužel se nahoru nedostane, protože je pro normální strany nepřijatelný. Hovořil jsem s ním a jeho postoje jsou mi sympatické. Chce, umí!

**MS:** Pro mnoho lidí je příliš euroskeptický. Při rozhodování lidí to hraje také roli, poněvadž tato země je evropsky orientovaná.

### **... Demokracie a dialog ...**

**MS:** Pro občana v demokracii je důležitý dialog. Někteří z nás sami demokracii definují podle dialogu. Historie nás učí, kam „nedialog“ vede. Stačí se podívat před rok 1989.

**VK:** Na vaše slova mohu odpovědět přitakáním, že dialog je nezbytný.

**MS:** Můžete srovnávat dialog v politice a v podnicích, v nichž jste působil?

**VK:** Dialog v branži je jednoduchý. Tam se diskutuje tak dlouho, až se dojde k závěru - a za ním se stojí. Ten je exaktně definovatelný a pak je vymahatelný. Z toho pohledu je to jednoduché.

**MS:** *Dialogy se liší. Jiná podoba je ve veřejném prostoru, jiná podoba je na vládě, ve špičkové politice, jiná je ve firmě, kterou jste řídil.*

**VK:** Když řídíte podnik a nerespektujete dialog, je pouze otázkou času, kdy uděláte chybu. Tak tomu je.

**MS:** *Nikdo není neomylný.*

**VK:** Hlavně nikdo nesmí být v rámci dialogu hluchý. Když se podíváte na rozhovory politiků v televizi, ti se navzájem neposlouchají, argumenty účastníků dialogu je nezajímají, jedou si po své linii. Občas „odskočí“, že zareagují, ale pokud je názor druhého jasný, následuje negativní reakce.

**MS:** *Lidé si vzájemně nenaslouchají.*

**VK:** Když jsem byl v Německu, v jedné z německých televizí byl takový pravidelný pořad, jmenoval se Hovory pod věží. Vždy tam bylo pět, šest lidí od politiky, přes průmysl, občané, kteří přišli spontánně. Byl tam také chytrý moderátor. Pak tam na základě dialogu došlo ke třibení názorů. Když se však podíváte na diskuse v naší televizi, jsou tam dva politici a jeden moderátor nebo jeden politik a jeden moderátor. Málokdy se tam objeví širší skupina, která by se dokázala s politikem pohádat, která by byla schopná diskutovat. Například lidé z průmyslu, kteří nejsou závislí na státních zakázkách, ti by politika k patřičnému dialogu přinutili, nebo by mu řekli: „Podívej se, s tebou se nemá cenu bavit.“ Řekli by mu to veřejně.

**MS:** *Lidem by jasně vzkázali: „Prosím vás, takového člověka nevolte.“ Pokud se příliš hovoří, nejsou vidět výsledky.*

**VK:** Je dialog a dialog. Je to ten, který je plný argumentace, ale je i dialog, který spočívá v neustálém házení slov, a není to k ničemu.

**MS:** *Z takového dialogu musí být lidé z průmyslu velice znechuceni.*

**VK:** Ti jej raději neposlouchají. Jsem přesvědčen, že kvalitu dialogu ovlivňuje moderátor. Takového Václava Moravce mám docela rád. Ještě když byl v BBC a já v Škodě Auto, jsme společně dělali řadu rozhovorů. Například na počátku února 2014 se bavil s panem Babišem. Ten mu odpovídal naprosto logicky. Moravec se jej otázel: „Neznáte toto číslo?“ On mu odpověděl: „Ne, na to mám lidi. Ti to znají. Když bude potřeba, já se jich zeptám.“ Opět mu namítal: „Jako ministr neznáte toto číslo? Jak to, že toto číslo neznáte?“ Myslím si, že pan Moravec byl úplně mimo. Kdyby tam byl někdo z branže, z průmyslu, konstatoval by: „Je to úplně normální, proč se, pane Moravče, takto ptáte?“

**MS:** *Tomu se říká efektivní dělba práce.*

**VK:** Je vhodné, aby se dialogu účastnilo více lidí. To, co je předváděno například u pana Moravce, není dialog.

**MS:** *Mnozí lidé se mohou domnívat, že pokud se jisté skutečnosti neposouvají kupředu, vede to k přešlapování. Jsou to oni, kteří budou volat po změně, jelikož politika, která vychází z „neefektivního“ dialogu, je neproduktivní.*

**VK:** Posouvat věci kupředu je sousloví, které sice hezky zní, ale je prázdné. Než se něco někam posune, než udělám nové auto, musím udělat spoustu kroků, které nejsou vidět. Začnou být vidět až tehdy, když bude nové auto odhaleno na autosalonu. Stejným způsobem to funguje v politice a řízení státu. Mám zkušenost z doby, když jsem dělal předsedu Českého svazu ledního hokeje. Tam jsem si ujasnil, že řídit fabriku je lehké oproti řízení společnosti.

### **... Politika ...**

**MS:** *Nyní bych přešel k otázce politiky. Máte kladný vztah k politice? Považujete ji za něco, co je nezbytné?*

**VK:** Politika jako taková je služba lidem, ...

**MS:** *... a to na jakékoliv úrovni od řízení státu, kraje, obce. Možná položím naivní otázku, ale proč si někdo z politiky začal dělat byznys? Čím si vysvětlujete tíhnutí k utilitarismu?*

**VK:** Jako jednoduchý člověk to vidím jednoduše. Díky určitému postupu, určité filozofii určitého politika, následně prezidenta, který kromě jiného pronesl geniální větu, k níž se nehlásí, ale já jej slyšel. On nezná pojem špinavé peníze. Tím pádem došlo k procesům privatizace, také k tomu, čemu říkáme bankovní socialismus, že se určitá skupina lidí dostala k velkým penězům. Vesměs to byli lidé, kteří zrovna netrpěli přehnanými etickými přístupy. Najednou bylo vše a lidé se tázali, proč to a to nemám? Netýká se to pouze politiků, ale třeba i policie. Všechno se začalo svým způsobem obracet k pekuniární oblasti. Najednou i pro politiky byly peníze potřebné. Výsledkem toho je, že politika je v očích lidí špatná. Když vezmete Francii, klasickou demokracii, tam se lidé věnují politice od mládí.

**MS:** *Jsou k ní vychováváni.*

**VK:** V hierarchii postupují. Tím pádem získávají zkušenost. Stejně je to v průmyslu. Zde bude veliký průšvih, protože do řady vysokých funkcí nastoupili lidé ve 25, 35 letech.

**MS:** *Neprošli jednotlivými úrovněmi.*

**VK:** Lidé se budou držet určité úrovně, na které by dávno měli být ti, kteří šli normálním postupem.

**MS:** *Totéž by mělo platit v politice.*

**VK:** Než se Winston Churchill někam dostal, musel též projít nižšími úrovněmi.

### **... Počátky demokratické politiky po roce 1989 ...**

**MS:** *Nemyslíte si, že právě lidé, kteří v počátcích utvářeli politiku, měli vizi, měli omezení, znali své limity. Chtěli sloužit, ale postupně byli vytěsňováni utilitaristy. Vrcholí to v 21. století. Ano, česká politika je v trvalé krizi. Možná to odpovídá nastavení člověka.*

**VK:** Vrcholem byl Mirek Topolánek. Týká se to i období před ním. To, co se dělo a bylo zdokumentováno, v Itálii a v jakýchkoliv západních demokraciích by byl okamžitý konec.

**MS:** *Společnost by měla mít patřičné obranné mechanismy, jak se bránit.*

**VK:** Jak? Mechanismy jsou opět strany.

**MS:** *Ano, ale měl by zde znít hlas občanské společnosti.*

**VK:** Jak? Není to možné, pokud si téma nevezmete jako Tomio Okamura, že se stanete vůdcem skupiny. Bez stranické základny, bez rozprostřenosti po naší zemi nemůžete dát dohromady určitou skupinu lidí.

**MS:** *Když se podíváme na čtvrtstoletí utváření demokratické politiky, nejprve zde bylo Občanské fórum, následně vzniká Občanská demokratická strana, Občanská aliance.*

**VK:** To vše bylo v pořádku.

**MS:** *Bylo možné pozorovat strukturaci díky politickým stranám, ale někteří lidé jsou vůči stranám skeptičtí.*

**VK:** V počátku nebyli. O ztrátu důvěry se strany připravily samy, respektive vedení stran. Nebylo to pouze vedení. Stačí se podívat do okresů. Jižním Čechám vládne nevolený člověk, v severních Čechách je to stejné. Podíváte-li se na některé lidi z ODS, občas se vám otevírá kudla v kapse.

**MS:** *Pozor, není to náhodou naše chyba, že jsme jim to dovolili? Kdo chtěl dělat kariéru, vstoupil do strany. Můžeme v tom vidět též utilitární řešení. Nyní je vše na nás. V jakém stavu společnost je, to již závisí na nás, a ne na stranících. Již to není MY a ONI. „My“ jsme redukovali na pár tisíc členů stran, kteří si rozdělují zisky z obchodu jménem politika.*

**VK:** V Čechách nemůžete udělat revoluci. U nás to nefunguje. Podobné poměry jsou v Polsku, Maďarsku, ...

**MS:** ... *ale ne v Rakousku.*

**VK:** Ano, ale to je klasická demokracie. V zemích, kde mají lidé blízko k protestním akcím, tam se též nic neděje. Na Ukrajině dojde k protestům, jelikož je tam bída. U nás bída není.

**MS:** *Zatím bída není, třebaže část společnosti v bídě žije. Politika by měla být člověkem vnímána pozitivně, a ne negativně.*

### **... Program a kontexty ...**

**VK:** Je zde teoretická šance. Je jí ANO 2011, ale možná se bude těžko realizovat.

**MS:** *Snad kdyby se z hnutí stala strana?*

**VK:** Hnutí je však vágní a neposkytuje koncept.

**MS:** *Jedná se pouze o protest.*

**VK:** Může se to povést ...

**MS:** ... *jedině tehdy, když lidé budou naplňovat to, co říkali.*

**VK:** Souhlasím s vámi.

**MS:** *Lidé v politice dopustili ten nešvar, že došlo k vyprázdnění slov. Mnozí představitelé politického života říkají, že budou reformovat, zefektivní zdravotnictví, reformují školství.*

**VK:** Slovo bylo moc. V současnosti nemají žádnou váhu.

**MS:** *Není to náhodou škoda - čtvrtstoletí od převratu v roce 1989?*

**VK:** Je to škoda, ale měli jsme zde vládu rozpočtově odpovědnosti a boje proti korupci. Vždy jsme měli nějakou vládu, ale nic zásadního se nedělo. Nepravosti, které se děly dříve, se děly dál a mnohdy s vědomím příslušných lidí. Stačí si vzít případ pana Béma a hlavně Janouška. Vzpomeňte si na jeho nehodu<sup>[1]</sup>. To je absurdní. Kdyby to byl kdokoliv jiný, již je zavřený.

**MS:** *Všichni jsou si rovni, ale jistí lidé jsou si rovnější.*

**VK:** Lidé tuto skutečnost vidí.

**MS:** *Demokracie je právě založena na rovnosti lidí před zákony.*

**... Vize do budoucna a kontexty ...**

**MS:** *Mnozí analytici veřejného prostoru jsou přesvědčeni, že problém tkví také v tom, že v národě není jednotící vize. Měli bychom se tázat: „Kam dojde Česká republika za 10, 20, 30 let?“*

**VK:** *Jednotící vize je jasná, abychom se měli lépe, abychom se měli jako v Německu. Ideologie jsou v tomto případě mimo. Zde jde pouze čistě o konzum.*

**MS:** *To je však popření toho, oč usiloval Václav Havel?*

**VK:** *Ano, ale to není úplně český fenomén. Společnost se celosvětově řítí někam špatným směrem.*

**MS:** *Kdo pomyslně tahá za volant? Využíváme služeb autopilota?*

**VK:** *Přesně tak. Jak pravil klasik v jiné situaci, svět vymknutý z kloubů šílí, protože to, co dřív trvalo deset let, nyní máte za vteřinu. Máte obrovské technické a technologické možnosti, které se využívají, které vedou k odcizení lidí. Mladší generace komunikuje prakticky pouze přes počítače. Zkrátka „face to face“ neexistuje, nebo je minimální. Pokud se dělá sport, dělá se závodně. Nedělá se sport pro to, aby si člověk procvičil své tělo ve smyslu kalokagathie. Vymýšlejí se další a další věci, viz. CERN, a proto svět pracuje na sebezničení a je otázkou času, kdy se tak stane.*

**MS:** *Místo toho, aby systém lidem sloužil, jde proti němu. Vize neexistuje, vize je užívat si!*

**VK:** *Na to však dojely všechny předchozí civilizace.*

**MS:** *Ano, je vhodné poznamenat, že jediné poučení z historie je takové, že se lidé patřičně nepoučili. Jinými slovy máme nakročeno k nepěknému vývoji.*

**VK:** *Jsme však dost daleko. Mám takové myšlenky, když vidím klonování, když vidím to, co vyvádějí v CERN, jednou to musí špatně dopadnout!*

**MS:** *Implicitně říkáte, že není vhodné mít nějaké vize. Kdo chce o ni usilovat, může být považován za pošetilce?*

**VK:** *Pošetilce ne, ale tolerovaného naivku. Jakou vizi byste chtěl mít v konzumní společnosti? Pokud by byla v oblasti etiky, kolik lidí se za ni postaví?*

**MS:** *Nároky jsou velké, avšak lidé by měli být na sebe nároční. Bude-li tomu tak, vize se dá realizovat.*

**VK:** *Nejsou to velké nároky. Konzum působí tak silně, tak dramaticky, že jej člověk preferuje.*

**MS:** *Zkrátka, západní civilizace uplatňující přístup carpe diem má nakročeno k zániku a týká se to i nás, jelikož jsme její součástí.*

**VK:** *Kdyby se jednalo jen o naši civilizaci, ale úroveň technologií a techniky je taková, že to může postihnout celý svět.*

**... Kapitalismus ...**

**MS:** *Nyní bych otevřel otázku obnovy kapitalismu. Dříve jsme budovali socialismus, ...*

**VK:** ... příliš se to nepovedlo.

**MS:** *Byl nedostatek. Obnovu tohoto řádu jste viděl jako logické vyústění. Nedostatek se dá odstranit tím, že obnovíme něco, co zde bude fungovat.*

**VK:** Cílem bylo nechat volně působit tržní síly. V tomto směru souhlasím s Václavem Klausem, což je asi jediné. Nyní je pouze otázka okolních parametrů.

### **... Přirozenost kapitalismu a kontexty ...**

**MS:** *Soudíte, že kapitalismus je čímsi přirozeným? Zkrátka člověk je určen trhu, má snahu směřovat z důvodu své specializace. Jeden je schopen řídit podnik, druhý je manuálně zručný.*

**VK:** Když to nenazvu kapitalismem, vypadne mi ze jména kapitál, který je produktem tržních sil, systém je přirozený, jako je přirozená příroda. Proto se lidstvo vyvíjelo a vždy v určitý moment přišel zásah. Marx měl v určitém pohledu pravdu, neboť výrobní základna se dostane někam, kde to již nemůže fungovat. Dojde ke změně systému. Z otrokářství do feudalismu, z feudalismu do kapitalismu. Pokus o socialismus překročil jednu etapu.

**MS:** *Po socialismu měl přijít komunismus. V této společenské formaci by měl být zrušen stát, peníze,...*

**VK:** ... což je nesmysl. Příklad můžeme nalézt v přírodě. Jak se vyvíjí příroda, stejně se vyvíjí hospodářství. Protože se příroda vyvažuje sama, u těchto činností je celosvětové vyvažování poměrně složité, protože jsou zde různé vývojové stupně. Přírodu to tolik netrápí, ale v tomto ohledu ano. Když máte Ameriku a proti ní například Ugandu, je tam obrovský rozdíl.

**MS:** *Lidé tam jsou na jiném stupni poznání.*

**VK:** Teoreticky by se tomu měl nechat volný průběh ve všech zemích. Zde se dostáváme k negativní vlastnosti kapitalismu. Tím, že kapitalismus, trh vyprodukuje určité kvantum peněz a tím pádem určitou moc, v tu ránu se v něm objevuje skupina zemí, skupina lidí, kteří mají větší moc než ostatní. Ti se snaží moc uplatnit. Lidé o ní mají své představy. Mám nějaké představy, jak by to mělo být v Jugoslávii, pošlu tam vojáky a zaštitím se vším možným. Mám nějaké představy, jak by to bylo hezké, kdyby v Iráku nebyl Husajn. Svrhnu jej a nyní se mi to vymyká z rukou, protože jsem to nenechal běžet normálním způsobem.

**MS:** *To je logické, ale máte tam ještě další prvek. Vstupuje tam politika, snaha o demokratický vývoj, ale i moc kapitálu.*

**VK:** Jistě, je zde obecná snaha o demokratický vývoj. Každá skupina lidí má jinou historii. Jejich pojetí demokracie se nemusí ztotožňovat s pojetím demokracie v Americe nebo u nás. Nepřímo se říká: „Vy jste hloupí, já vám tu demokracii donesu.“ Tím však naruším celý vývoj.

**MS:** *Platí to jak o demokracii, tak o kapitalismu.*

### **... Proti kapitalismu ...**

**MS:** *Navrhuji, abychom zůstali u otázky vývoje kapitalismu. Marx předpověděl, že země, které měly začít s revolucí kapitalismu, budou na Západě, a to například Anglie.*

**VK:** Rusko mělo být poslední, ale i tak by to nefungovalo. Lidé nejsou a nebudou stejní. Říci: „Nyní jste tak zralí, že vy, co jste schopní, budete mít stejný standard jako ti, kteří jsou neschopní, ale pouze budete víc pracovat. To je však v rozporu, je to stejné, jako že silná zvířata sežerou ta slabší. Stejně to funguje mezi lidmi.

**MS:** *Když se člověk postaví proti přirozenosti, začneme čelit ztrátám.*

**VK:** Nemůžete přeskočit vývojový stupeň.

**MS:** *Někteří z nás poukazují, že minulá ideologie byla vytvořena intelektuály.*

**VK:** Ano, souhlasím, ale její realizace intelektuály prováděna nebyla.

**MS:** *Byla snaha o osvobození člověka.*

**VK:** Základ, jaký měl komunismus, byl vlastní i jiným ideologiím.

**... Hodnoty ...**

**MS:** *Posuňme se dále. Jaké hodnoty podle vás jsou důležité pro otevřenou společnost a tržní hospodářství?*

**VK:** Ty nejelementárnější. Schopnost korektně soutěžit, slušnost, poctivost a péče o sebevzdělávání.

**... Obnova kapitalismu v Čechách ...**

**MS:** *Přejděme ke konkrétním otázkám. Jak jste se jako člověk z průmyslu díval na jednotlivé koncepty a kroky, které byly realizovány v rámci obnovy kapitalismu? Když jsem hovořil s Janem Vrbou, říkal mi, že jsme přejali koncept, který byl spojen s Mezinárodním měnovým fondem, jenž doporučil privatizovat, mít odpovědné hospodaření státu, deregulovat a liberalizovat ceny, mít konkurenceschopný devizový kurz, liberalizovat zahraniční obchod. Podle něj jsme udělali ideový xerox a mírně jsme jej modifikovali. Například profesor Milan Zelený zase zdůrazňuje, že jsme měli začít primárně s privatizací, a ne s liberalizací cen.*

**VK:** Myslím si, že to bylo správné.

**... Právní rámec ...**

**VK:** V pořádku nebylo, že se pozapomnělo na rámec právní.

**MS:** *Na vině je asi hektičnost doby, nesamozřejmost vývoje.*

**VK:** Proč si stěžujeme na hektičnost doby? Měl se vytvořit právní rámec tím, že by se přejal rakouský nebo německý zákoník. Bylo by to úplně bez problémů.

**MS:** *Podívejme se na obchodní zákoník, připravil jej profesor Jaroslav Dědič.*

**VK:** Nyní připravuje nový a je podobný rakouskému. Myslím si, že profesor Dědič postupoval správně, ale chybný byl právní rámec privatizace. Ten v podstatě neexistoval. Jednalo se džungli.

**MS:** *Zákony byly, ale lidé si je museli teprve osvojit.*

**VK:** Jedná se mi o způsob zakládání fondů, o pravidla pro existenci fondů. Toto neexistovalo. Párkrát jsem zažil to, čemu se říká bankovní socialismus. Klaus před zděšenými bankéři vysvětloval, že musí



dát peníze do stávajících podniků, protože peníze potřebují. Bylo úplně jedno, jestli peníze budou mít návratnost, nebo ne. Začít se mělo s privatizací bank.

**MS:** *To jsou stejná slova, jaká pronesl investiční bankéř Jan Sýkora. Podle profesora Milana Zeleného měla být provedena privatizace podniků, které by umožnily vytvořit domácí kapitalisty.*

**VK:** Jistě, ale nemůžete udělat privatizaci podniků kuponovou metodou, aniž byste předem definoval, co se bude dít s centralizací jednotlivých kuponů, kdo je bude mít, jak bude vypadat fond, jelikož privatizační fondy, to byl jeden velký průšvih.

**MS:** *Rozumím vám, privatizovalo se různými způsoby. Malou privatizací se začalo.*

**VK:** Mám konkrétní případy. Ředitel podniku, který se jmenoval OSPAP, si zařídil privátní firmu. Jako ředitel OSPAPu prodal privátní firmě téměř všechno zboží za lidovou cenu. Pak zboží prodal zpět společnosti OSPAP. Všichni o tom věděli, bylo to legální, ...

**MS:** *... ale ne morální.*

**VK:** Na divokém Východě se s morálkou nepočítalo. Kdo měl peníze na privatizaci?

**MS:** *Vexláci, ...*

**VK:** ... taxikáři, zelináři, lidé ze zahraničního obchodu, kteří dělali venku. To bylo všechno.

**... Spěchat pomalu ...**

**MS:** *Navrhoval bych, abychom udělali subtilnější analýzu fenoménu českého kapitalismu. Říkal jste, že se mělo začít právním rámcem. Tím říkáte, že privatizace, což byla logická procedura, by asi měla být pomalejší.*

**VK:** Ke spěchu nebyl důvod.

**MS:** *Soudíte, že politická garnitura měla usilovat o audit?*

**VK:** Více se mělo přemýšlet, ale Václav Klaus s Dušanem Třískou prosazovali kuponovou privatizaci.

**MS:** *V tomto hospodářství byly tisíce podniků. Byla snaha se jich zbavit a autoři privatizace netušili, že přijde pan Kožený, který procesu dá vlastní dynamiku.*

**VK:** Když budete ve fabrice a uděláte špatný produkt a řeknete, že jej nebudou chtít lidé koupit, není na to nikdo zvědavý. Když se do něčeho takového pustím, musím předvídat.

**MS:** *Nezamýšlené důsledky padají na celou společnost.*

**VK:** Nelze to omluvit. Jsem přesvědčen, že se to dalo vyprojektovat. Existovala spousta lidí, kteří měli opačné názory. Byl jsem to já, z počátku i Ivan Kočárník, byl to Tomáš Ježek a jiní. Bavili jsme se o možnosti odkupu firem managementem, odkupu firem za nějaké peníze, a ne za to, že dostanu zdarma kuponovou knížku. Zrovna tak bylo nemyslitelné, že si ji budu moci koupit. To též nejde.

**MS:** *Nebyl jste přítel poskytování privatizačních úvěrů?*

**VK:** Založím si firmu, vezmu si úvěr, který převedu na firmu, kterou chci koupit. U Mostecké uhelné společnosti se to dotáhlo k soudu, ale možná touto formou bylo privatizováno 30 - 40 procent firem během transformace.

### **... Kapitalismus bez kapitálu ...**

**MS:** *Důležité také bylo, že jsme vytvářeli kapitalismus, ale nebyl zde patřičný kapitál. Můžete namítnout, že zde byl kapitál lidský. Měli jsme lidi, naše hospodářství mělo slušné postavení ve srovnání s východními zeměmi, tím pádem jsme měli slušné výchozí podmínky. Pokud by se nepostupovalo tak rychle, kapitál, který zde byl, se dal odpovídajícím způsobem využít a zhodnotit.*

**VK:** Přesně. Byl by to jednoduchý prvek. Toto jsem se snažil „vpašovat“ do hlavy místopředsedovi vlády Chorvatska jistému panu Liničovi. Musí to vycházet z bank. Firmy mají úvěry. Když budu mít kvalifikovanou privátní banku, jako jsou nyní, a podnik bude chtít úvěr splatit, pak nedojde k vytunelování. Nebo bude potřebovat další úvěr a pak bude bance schopen ručit, že jej splatí. U nás se řeklo bankám: „Zapomeňte, že jste měly úvěry na zásoby.“

**MS:** *Jednalo se o úvěry na trvale obracející se zásoby. V těchto případech se postupovalo tak, že tyto úvěry byly vyčleněny z bank a dále byly převedeny na takzvanou konsolidační banku. Banky vstupovaly do privatizace očištěné, ...*

**VK:** ... ale nekvalifikované.

**MS:** *Můžeme se tázat, kde vzít kvalifikovaného člověka?*

**VK:** Musíte to udělat tak, jak se postupovalo poté. Přišli sem lidé z Rakouska, z Německa, z Francie.

**MS:** *Měli bychom říci, že banka, která přichází na nový trh – a my jsme patřili k rozvíjejícím se ekonomikám – bude vyžadovat určité „standardní“ podmínky. Banka, která sem přichází, má jisté jméno a nepůjde někam, kde hrozí velká rizika zpronevěry, krádeže, a ty se staly.*

**VK:** Z mého pohledu zde žádná velká rizika nebyla. Banky byly kapitálově vybaveny. V té době byla řada západních bank doslova nažhavena, jen do toho jít. Řeklo se, že banky ne. Až se banky „zahojily“, pak Zeman řekl rozumně: „Nyní je oddlužíme.“ Tento krok se měl udělat o patnáct let dříve.

**MS:** *Banky se u nás privatizovaly hlavně za Zemanovy vlády, tedy po roce 1998. První privatizace byla provedena v Investiční a poštovní bance a ve společnosti Nomura.*

### **... Kapitál pro český průmysl ...**

**MS:** *Když diskutujeme otázku kapitálu, i český průmysl potřebuje kapitál. Hovořil-li jste o nutnosti zahraničního kapitálu, budete souhlasit s myšlenkou, že významné české podniky měly být propojeny se zahraničními.*

**VK:** V řadě případů musely. Tam, kde šlo o celosvětovou či celoevropskou konkurenci, tam jednoznačně. Jednalo se o Škodu v Mladé Boleslavi, Škodu Plzeň, Tatru Kopřivnice. Jednalo se o strojírenské společnosti, které by jinak neměly šanci, jelikož tam se jedná o otázku vývojových nákladů. České společnosti tehdy šanci neměly. Byla zde řada menších firem, jež měly své vlastní produkty, které nebyly tak finančně náročné na vývoj. Ty mohly fungovat normálně i bez zahraničního kapitálu. Zkrátka, ty hlavní jako Škoda Plzeň, Tatra Kopřivnice, Zbrojovka Brno, ČZ Strakonice, ...

**MS:** ... možná LIAZ, musely mít napojení na zahraniční kapitál.

**VK:** Podle mých informací o vámi zmíněný podnik mnoho zájemců nebylo. V tomto segmentu bylo přeplněno, ale Tatra byla zajímavá. Ovšem tam se to zhroutilo. Došlo k privatizaci managementem a

nejen jeho opatření přispěla k destrukci společnosti. Důležitým bodem byla kuponová privatizace. Tyto velké společnosti dělaly zaměstnanost. V automobilkách máte přibližně 30 tisíc pracovních míst, ale dohromady zaměstnávají 130 tisíc dalších lidí. To hovořím o první vrstvě zaměstnanosti. Propojení se zahraničním kapitálem bylo nezbytné. Jiným způsobem to nešlo.

### **... Český národní kapitál ...**

**MS:** *Co vytváření českého národního kapitalismu?*

**VK:** To by muselo jít časem.

**MS:** *Na tuto skutečnost mnohokrát upozorňoval Milan Zelený. Podle něj by bylo dobré, kdyby český management dostal možnost odkupu aktiv od zahraničních podnikatelů.*

**VK:** To však již probíhá.

**MS:** *Dříve to jít nemohlo?*

**VK:** Zkrátka, vše chce svůj čas. Historické přeměny, aby fungovaly, nemůžete udělat ze dne na den.

**MS:** Lidé mohou poznamenat, že když se rozděluje majetek, obvykle teče i krev. V jistém ohledu můžeme být rádi, že proces šel civilizovanou cestou.

**VK:** Co se týče českých kapitalistů, není jich mnoho.

**MS:** *Vznikají postupně?*

**VK:** Když je někdo schopný a umí, je otázka času, kdy se prosadí. Hoši z Penty, ...

**MS:** *... což je slovenský kapitál, ...*

**VK:** ... začali s obchodem, pro který měli čich. Díky tomu zbohatli, až dosáhli takových rozměrů. Stejně je to i u Petra Kellnera nebo Andreje Babiše a dalších. Vypracovali se a nyní mohou nakupovat.

**MS:** *Je otázkou, zdali kapitál, který dokázali naakumulovat, slouží. Říkal jste, že mnozí lidé jsou pro kapitalisty jako součástka, a ne jako cíl sám o sobě. Kapitál nikdy neslouží.*

**VK:** K tomu musíme dojít. Všechno je to v čase. Stačí si vzít historii Rockefellera. Dostanete se od nejsurovějšího způsobu až po mecenášství, lidumilství. Zkrátka se vše odehrává v čase. Nejde to najednou.

**MS:** *Lidé musí projít úskalími.*

**VK:** Když to zasadíme do širšího kontextu, proběhla zatím velmi krátká doba. Co je to 25 let?

**MS:** *Masaryk sám požadoval 50 let pro vytvoření demokracie, a kapitalismus jsme již měli. My jsme od roku 1989 obnovovali jak demokracii, tak kapitalismus.*

### **... Transformace průmyslu a kontexty ...**

**MS:** *Historicky jsme byli průmyslovou zemí. Soudíte, že jsme měli pokračovat ve stejné linii?*

**VK:** Jednoznačně. Jedná se o momenty, kdy se do toho vláme kvazi-ideologie, která se dá vtěsnat do

slov. Průmysl prý zanikne, nejdůležitější jsou služby, což je hloupé, poněvadž když nebude průmysl, čemu služby budou sloužit?

**MS:** *Ve Švýcarsku jsou banky. Máte tam vyspělý chemický, farmaceutický průmysl.*

**VK:** Sám tomu nevěříte. Vezmete-li Švýcarsko, tamní bankovní služby mají tradici. To Česko nepřeveze. Co dalšího? Máte turistický ruch?

**MS:** *Naše země je malebná.*

**VK:** To říkáme my, a až tak dalece kromě Prahy nikoho naše země moc nezajímá. Česká země je hezká, ale že by něčím vybočovala, co by táhlo turisty kromě Prahy, která je krásná, také kromě Českého Krumlova, Českých Budějovic? Na tom nezbohatneme!

**MS:** *Ropu, zemní plyn, drahé kameny nemáme. Jsme v jistém ohledu zemí chudou na přírodní zdroje, ale máme lidský kapitál.*

**VK:** Máme pouze průmysl.

**MS:** *Člověk se může setkat s postojem, a to říká Martin Jahn, že jsme se mohli stát Švýcarskem střední Evropy.*

**VK:** To vše je plané povídání. Z mého pohledu to nejde. Jak bychom se mohli stát Švýcarskem? Martinu Jahnovi se to pěkně říká, ale proč by to mělo nastat? Čím jsme tak výjimeční?

**MS:** *Když si to vezmeme, Švýcarsko je jedno z nejbohatších zemí Západu, ale my jsme byli nejbohatší zemí střední Evropy.*

**VK:** Střední Evropa nepotřebuje další Švýcarsko. K čemu by bylo? Finanční obchody se odehrávají v City. Zde by k tomu důvod nebyl. Zde vznikla burza? Přežívá s bídou, zatímco polská burza vše zvládá.

**MS:** *Jsou tam nové úpisy akcií, bytní na úkor Prahy.*

**VK:** Protože Polsko je velká země. Mají tam poměrně solidní systém kapitálového trhu. Zde měla země jedinou šanci, a to byl průmysl. Ten nevzniká tak, že u linky sedí pár pracovníků, kteří něco obrábí.

### **... Průmysl a vzdělání ...**

**VK:** Průmysl je ovšem také vývoj, ale na to se zapomíná. Do toho přišlo další velké heslo, že máme velmi malý počet vysokoškoláků, že jsme na chvostu.

**MS:** *V porovnání se Západem ano.*

**VK:** Lidé zapomněli na drobnost. U nás byl vysokoškolákem míněn absolvent univerzity, zatímco vysokoškolák v Americe je víceméně bakalářem. Tato skutečnost lidem unikla. Zakládali jsme další vysoké školy, pokud možno na obory, které s průmyslem neměly nic společného. Korunu tomu dalo, že se zrušila maturita z matematiky. Tu sice nemám rád, ale bez ní to nejde.

**MS:** *Zkrátka šli jsme cestou „levného vzdělání“ a chudých výsledků, ...*

**VK:** ... jelikož to, v čem jsme byli silní, tedy řemesla, technika, se potlačilo.

**MS:** *Když to vezmeme vcelku, ekonomika Ruska je založena na přírodních zdrojích, české hospodářství bylo založeno na investicích. Pak je hospodářství založeno na inovacích.*

**VK:** Ano, ale inovace musí někdo vymýšlet a pak vyrábět.

**MS:** *Souhlasím. Soudíte, že bychom měli posílit ...*

**VK:** ... technickou část. Mohli bychom být ne Švýcarskem Evropy, ale mohli jsme být ...

**MS:** ... Finskem. Právě na tuto inspiraci upozorňovala Národní ekonomická rada vlády – NERV.

**VK:** Ano, něco v tomto smyslu.

**... Neexistence politiky ...**

**VK:** Problém je, že žádná vláda nezpracovala hospodářskou koncepci této země. Valí se to samospádem.

**MS:** *V řízení máme autopilota.*

**VK:** Finové řekli: „Dobrá, soustředíme se techniku.“ Tomu se přizpůsobily školy. Za pět let už měli nějaké výsledky.

**MS:** *Ano, ale sám jste říkal, že jste k velkým vizím skeptický.*

**VK:** Toto neberu jako vizi, ale beru to jako normální, pragmatický plán. Opět jsme u vojáků. Mohu útočit po celé frontě, ale postoupím o metr, ale když budu útočit intenzivně a koncentrovaně, postoupím o kilometr.

**MS:** *Soudím, že lepší by bylo uzavřít mír a peníze na válku investovat. Stačí se podívat, jak postoupily technologie, byť třeba studená válka nám přinesla internet.*

**VK:** Zkrátka, když chci postoupit dopředu, musím se na něco koncentrovat. Toto udělali Finové a dostali se na určitou příčku. Když se koncentruji na vše, většinou udělám vše špatně.

**MS:** *Oni však neobnovovali tržní hospodářství, ale my ano.*

**VK:** Nemyslím si, že toto není o tržním hospodářství. To se mohlo udělat před pěti lety, před deseti lety, před patnácti lety, to již zde tržní hospodářství bylo.

**MS:** *Souhlasím s vámi. Václav Klaus, tuším v roce 1994, přichází s tezí, že základní kroky v obnově tržního hospodářství byly udělány.*

**VK:** To jsou slova. Co bránilo od roku 1992, 1993, aby se řeklo: „Tato země půjde tímto směrem. Tímto směrem půjde i vysoké školství a soustředíme se na tuto oblast.“ Bude to například strojírenství. To se však neudělalo. Mělo se začít od učilišť, jako to udělali Finové.

**MS:** *Hospodářská politika, strategie byla „zakázaná“ slova.*

**VK:** Všichni, kteří jsme byli v průmyslu, jsme křičeli, ale vláda na to kašlala. Považovali to za prapodivný pamflet. My jsme cítili, že není nic, že není čeho se pořádně chytit. Výsledkem bylo, že bylo málo absolventů technik, učiliště byla zrušena. Výsledkem je, že za pět, deset let nebudeme mít kvalifikované nástrojáře, nebudeme mít kvalifikované seřizovače, budeme mít málo inženýrů. Za to budeme mít mnoho právníků, filozofů, ekonomů, manažerů všeho druhu a budeme splňovat kritérium

padesáti procent vysokoškoláků v populaci.

**MS:** *Budou to lidé, kteří nenajdou uplatnění v oboru, a budou muset dělat něco jiného, nebo budou nezaměstnaní. Soudíte, že problém je již v prvních hospodářsko-politických krocích v devadesátých letech?*

**VK:** Jednoznačně. Toto jsou opatření, která začnou fungovat po delší době. Dva roky tuto politiku budete definovat, pak řeknete, že to tak chceme, nastavíte na to vysoké školy. Prvního absolventa dostanete za pět let, deset let. Kdyby byl v roce 1992 - 1993 definován nějaký cíl, kam má průmysl směřovat, byli jsme nyní v jiné situaci.

### **... Automobilový průmysl v proměnách ...**

**VK:** Vyvinulo se to samo, jelikož u nás se stal dominantním automobilový průmysl, ale to je málo.

**MS:** *Ano, je zde automobilový průmysl, ale pokládejme si otázku, jestli Česká republika není pouze montovnou?*

**VK:** Jistěže ne, protože Škoda Auto má nyní 2 tisíce lidí ve vývoji. Robert Bosch České Budějovice, který jsem zakládal, má ve vývoji 400 lidí. Montovny jsou v jistém ohledu T. P. C. A. a Huynday. To však není český automobilový průmysl, byť Huyndai se tak snaží tvářit. Pak je zde spousta dodavatelů, kteří již nezaměstnávají naše lidi propojováním drátků, neboť se to dělá v Rumunsku. Zde jsou společnosti, které mají většinou vlastní vývoj. Automobilový průmysl má opravdu svou úroveň. Situace není jako na Slovensku, tam jsou montovny - kromě automobilky Kia.

**MS:** *Soudíte, že vývoj, který zde je, existuje zatím jen díky tomu, že máme slušné průmyslové dědictví?*

**VK:** V zásadě ano.

**MS:** *Vývoj by mohl být ještě větší, pokud by u nás byl vlídnější přístup státu.*

**VK:** Jistě. Za mých časů ve Škodě Auto, když jsme potřebovali kvalifikované inženýry pro automobilku, brali jsme je z Košic, brali jsme je z Ostravy. Z Čech jich bylo minimum. Základní problém byl, že můžete vývoj rozvíjet dál, ale nejsou odborníci, kteří zde vždy byli.

**MS:** *Sluší se říci, že například Škoda Plzeň nabírá techniky například z Německa, poněvadž český pracovní trh je nabízí.*

**VK:** Nebudu říkat, že je to špatně. Z historického pohledu byl v českých zemích dostatečný potenciál. V jistém ohledu se to prosazuje samo. Když jsem začínal u „Robert Bosch“ v roce 1992, řekl jsem, že bych rád měl ve společnosti vývoj. Oni mně odpověděli, jestli jsem se nezbláznil: „V Česku vývoj? To je přece tak nóbl.“ Odpověděl jsem: „Pánové, já jsem ve vývoji již seděl. Vaši vývojáři jsou v řadě případů slabší než ti naši.“ Přistoupili na to, aby tam vznikl útvar o dvanácti lidech. Když jsem odcházel, bylo jich tam 100. Byli jsme závodem, který vyvíjel prvky pro celý koncern. Nyní jich je v české společnosti Robert Bosch 400. Takový potenciál byl ve všech firmách.

### **... Škoda Auto ...**

**MS:** *Totéž platí pro společnost Škoda Auto?*

**VK:** Tam to je ve velkém.

**MS:** *Když jsme u vývoje, jak se podle vás dívají na Čechy, kteří přispívají k rozvoji koncernových technologií?*

**VK:** Tam se nerozlišuje. Například hoch ze Škody Auto šel dělat šéfa závodu v Emdenu, kde se dělají Passaty. Jako Čech vedl velký německý závod, a to bez problému. Takto po světě je asi 200 lidí. Když bylo klasické vedení koncernu, což se skládalo z koncernového představenstva a šéfů značek, v životě tam nebyl problém, že by nás brali jinak. My jsme v tomto ohledu divní.

**MS:** *Neříká se, ty jsi Němec, ...*

**VK:** ... ty Turek. U „Robert Bosch“, když člověk přiznal jinou národnost, nikdo se na mne nedíval s podezřením.

**MS:** *Zkrátka, důležité je, co člověk umí.*

### **... Cesta Škody Auto ...**

**MS:** *Kdybyste měl říci, které jsou podle vás hlavní body úspěchu Škody Auto Mladá Boleslav? Soudíte, že kdyby šla cestou kuponové privatizace, ...*

**VK:** ... Škoda by asi skončila.

**MS:** *Bylo jediné dobře, že slabou automobilku převzal respektovaný výrobce, jako byl Volkswagen.*

**VK:** Škoda Auto nebyla slabá. Ona měla jeden model s jedním motorem, ...

**MS:** *... a to ještě vzadu.*

**VK:** V té době se jednalo o zajímavou automobilku s velkou historií, která však neměla žádnou šanci rozvoje, jelikož ten je založen na motorech a převodovkách. Ve chvíli, kdy tam vstoupil Volkswagen, kdyby nebylo nic jiného než jenom to, že Škodovka dostala přístup k motorům, že například mohla mít i diesellový motor, již to samo o sobě automobilce pomohlo. Je důležité mít portfolio vozů a motorů, aby si zákazník mohl vybrat. Když toto máte, můžete pomalu expandovat. Jednou věcí bylo, že najednou byla k dispozici výrobní základna Volkswagenu, co se motorů týkalo. Současně bylo napojení na základnu vývojovou. Za třetí, a to bylo nejdůležitější, se zavedl tandemový prvek. Ten znamená, že na všech důležitých pozicích seděl Čech a Němec. Stálo to sice nějaké peníze, ale díky tomu tam probíhalo to, co se anglicky nazývá „learning by doing“. Lidé se některé dovednosti naučili. Kromě toho jsme se dostali do prodejní sítě Volkswagenu.

**MS:** *Stala se také v jistém ohledu společností Škoda Auto konkurentem.*

**VK:** Ani ne, to si Němci pečlivě hlídali. Tak jsme útočili na jiné značky.

**MS:** *Ale vytvořili jste si až nad očekávání stabilní pozici v Německu?*

**VK:** Jistě! Že jsme nejsilnější z importovaných značek v Německu, je kromě jiného proto, že se jedná o český Volkswagen, že je za tím zase německá značka. Nyní uplynul čas a Škoda Auto je silná. Například v Tour de France se nám podařilo hodně prosadit, ale síla zdaleka nebyla taková. Měl jsem známého Angličana a ten mi říkal: „Moje sekretářka má Fabii.“ Já jsem mu odpověděl, že Fabie, to je Škoda. Reagoval překvapením. Znali Fabii, znali Octavii, ale že by znali Škodu Auto? Toto byla souhra okolností. Samozřejmě, do toho se nám podařilo vytvořit cosi, co bychom nazvali kulturou Škoda. Zkrátka dobré německé se spojilo s dobrým českým.

**MS:** *To znamená, že se pojila německá preciznost s českou vynalézavostí?*

**VK:** Když něco vymýšlí Němec, zvažuje všechny možné varianty, které vůbec nepřipadají v úvahu. K jednoduchému řešení se dostane po obrovsky složitých úvahách. Máme štěstí, že se tato operace provede celkem rychle. Všichni Němci, kteří pracovali ve Škodě Auto a museli se vrátit do Volkswagenu, hořekovali. Dával jsem jim poměrně velký prostor, zde nebyli tak svázaní. Naučili se dělat po našem. Fungovalo to. Funguje to do dnešních dnů.

**MS:** *Kéž by! Když se podíváme, kolik aut jezdí po světě a o kolik se má toto množství rozšířit, výhledy nejsou špatné.*

**VK:** Vyrábíme milion a na milion a půl se to dostane.

**MS:** *Škoda Auto operuje po celém světě.*

**VK:** Kromě Ameriky.

**MS:** *Je účastna na rozvíjejících se trzích jako je Rusko, Čína. Rád bych se zeptal, jak jste vnímal integraci do západních struktur a jak to pomohlo Škodě Auto?*

**VK:** Samozřejmě, že fakt, že jsme se stali částí Západu a členy Evropské unie, měl a má obrovský význam jak pro celou zemi, tak i pro průmyslové podniky. Škoda Auto bez této integrace by nebyla tou Škodou Auto, jakou teď známe.

**... Neúčast Škody na burze ...**

**MS:** *Neměli bychom opomenout jednu skutečnost - a tím se vrátíme k obecné transformaci - proč podle vás Škoda neemitovala akcie na burze?*

**VK:** Je to proto, že na burze je Volkswagen.

**MS:** *V Čechách máte Komerční banku, její vlastník je Sociétés Générale. Komerční banka prošla kuponovou privatizací a stále je obchodovaná na Pražské burze.*

**VK:** Není důvod. Je tam jeden akcionář. Koncern generuje dostatek kapitálu pro potřeby podniků. Veškeré vývojové náklady jsme schopni pokrýt bez emise akcií a vstupu dalších akcionářů.

**MS:** *Možná by Čech rád vlastnil českou společnost. Nové tituly by burzu mohly oživit.*

**VK:** Pro Škodovku to neznamena žádný přínos. Na burzu jdete, abyste získal peníze na rozvoj.

**MS:** *Není vám líto skutečnosti, že český kapitálový trh je v žalostném stavu? Máme místo kapitálového trhu trh akciový. Za první republiky byly společnosti, které si chodily pro kapitál na burzu. Můžete říci, že se jednalo o místní společnosti?*

**VK:** Zde je ten problém, že když emitujete akcie, většinou jdou do Polska, nebo jdou do Londýna, New Yorku.

**MS:** *Pro atraktivitu titulu se užívá takzvaný duální listing Praha - Londýn.*

**VK:** Jsem přesvědčen, že Praha je nezajímavá.

**MS:** *Soudíte, že je to zkušeností s kuponovou privatizací z počátku transformace?*



**VK:** Není tomu tak. Základní problém je, že vedle je silná burza ve Vídni a na druhé straně je silná burza v Polsku. Slováci též nemají nic, Maďaři také nic nemají. Burza musí mít zázemí. Nejde o to, kolik je tam obchodovaných firem, jde o to, jaký je tam obrat. Když se podíváte na burzu, je tam obrat kolem pěti set milionů za den. Tento objem je nezajímavý a velké společnosti tam nejdu. Kromě toho je zvykem, že pro peníze si jdete do banky, a ne na burzu.

**MS:** *Zkrátka platí, že silnější bere: Polsko, Rakousko.*

**VK:** Závísí na tom, kolik je tam zákazníků. Když je jich málo, nemá smysl tam emitovat akcie. Když se podíváte na kurzy akcií, je tam 10 firem a rozdíl pár korun u jednotlivých akcií.

**MS:** *Také máme „německý“ způsob financování. Jedná se o financování úvěrem.*

**VK:** V Evropě není způsob, jaký je zažitý v Americe, že si všichni chodí pro peníze na burzu.

**MS:** *Každá tržní ekonomika ale má burzu mít.*

**VK:** Proč? Burza není nezbytnost. Burz je dost. Pokud mám dobrý produkt, mohu jít na burzu kdekoliv na světě.

**MS:** *Jsou společnosti, které operují globálně.*

**VK:** Ani pro českou společnost není problém emitovat akcie v Polsku.

### **... Doporučení Vratislava Kulhánka ...**

**MS:** *Kdybyste byl poradcem vlády, jaké kroky byste doporučoval lidem, kteří utvářejí hospodářskou politiku?*

**VK:** Nemůžeme to říci takto ve zkratce. Je nutné prostudovat spoustu věcí, promluvit se spoustou lidí a pak si nějakým způsobem ujasnit, jaký je správný směr. Formulace politiky není legrace. K tomu se nedoberete jednoduše. Právě proto, že to je pracné, nikomu se do toho nechtělo. V každém případě bychom se měli zaměřit na průmysl a v každém případě na strojírenství. Je to i otázka energetiky. Ta je stále upravována různými rozhodnutími, že se na ni nedá sázet. Zřejmě se nebude jednat o lehký průmysl, ani to nebude těžký průmysl, a proto se bude jednat o lehké strojírenství. Vázanost na auta není v tuto chvíli špatná, tam velké riziko není.

**MS:** *Automobily poskytují vysokou přidanou hodnotu.*

**VK:** Spotřebovává to vše možné od surovin až po plasty. Do auta se vejde vše. Krom toho je docela slušná perspektiva různých pohonných médií, je tam elektronizace aut, je toho plno. Nemyslím pouze auta, ale celé strojírenství, které se tím zabývá. Mám na mysli kvalifikované obrábění, kvalifikované tváření. To všechno jsou věci, které ukazují, kam by se dalo jít. Muselo by se spočítat, kolik je na to nutné mít lidí a jakých. Na to by se musely upravit příslušné osnovy ve školách, měla by zde být i obrovská propagandistická akce obracející se na lidi, že perspektiva je ve strojírenství.

**MS:** *Je čest být strojařem – s tímto vědomím například Středočeský kraj propagoval učiliště.*

**VK:** Muselo by to být každý den. Nemělo by to mít podobu: „Kupte českého kapra!“ Byl by to úplný obrat. Než by to lidé přijali, uplynuly by další dva roky. Tento projekt by musel být podporován skrz celou Českou republiku. Země je dost velká, nesouhlasím, že Česko je malé, protože jsem nikdy neslyšel, že by Řecko bylo malé, že by Holandsko bylo malé, že by Švédsko bylo malé, že by Norsko bylo malé, že by Belgie byla malá, že by Portugalsko bylo malé. Všechny země, které jsem zmínil,

jsou podobně velké jako my. Pořád trpíme syndromem malého národa. Je nutné, aby si lidé této země uvědomili, že jsme byli strojírenským centrem Rakousko - Uherska, a tím směrem abychom šli.

**MS:** *V jistém ohledu jsme promeškali tuto příležitost a měli bychom tento deficit začít dohánět.*

**VK:** Uvědomme si, že výsledek bude za deset let. Tím pádem jste pro politiky nezajímavý.

**MS:** *Soudíte, že tuto koncepci by měl zpracovávat nezávislý orgán. Byla zde s mírným přerušením od roku 2008 Národní ekonomická rada vlády.*

**VK:** Jednalo se o sestavu chytrých lidí. To, po čem volám, je profesionální práce, řemeslo. Měl by se tím zabývat odborný ústav. Jednalo by se o práci kvalifikovaných lidí z různých oblastí na plný pracovní úvazek. Bylo by nutné je „zavřít“, udělat jim velice dobré podmínky, volný přístup ke všem datům. Data u nás jsou, a s daty je nutné pracovat. Z toho musíme upravit závěry, ale v Parlamentu by asi neprošly.

**... Omyl transformace ...**

**MS:** *Dobrá, co byste zmínil jako zásadní omyl, nedostatek minulého čtvrtstoletí?*

**VK:** Když pomíneme etické kategorie a všechny milionáře, kteří k majetku přišli, Bůh ví jak, tak za největší smůlu, chybu považuji to, že se naprosto rezignovalo na technické vzdělávání.

**MS:** *Pokud představitelé této země nebudou recipovat vaše východiska, budeme zemí, která se bude propadat ve srovnání s ostatními. Lidé jako Petr Matějů hovoří o České republice jako o skanzenu.*

**VK:** Lidi to přesvědčí. Školy, které produkují manažery, budou omezovány. Ti, kteří jsou chytrí, půjdou na techniku, i když to není jednoduché. Na toto téma mluvím od roku 2001 či 2002. Leckdo na to slyší, jelikož tenkrát aktivním politikům bylo 45 a nyní je jim 55. Je pět minut po dvanácté. Všichni začínají zjišťovat, že nyní je nutné něco s tím udělat. Opět se říká, že řemeslo má zlaté dno a pomalu se to rozjíždí. Nemám strach, že by došlo ke kolapsu, když zdůrazníme jasný cíl, kam jdeme, a nyní se sejdeme dohromady. Jestli chceme být dobří, musíme jít tím směrem. To zde chybí. U nás se říká, že se bude muset šetřit a hlavně se musíme vypořádat s korupcí.

**MS:** *Ta to podmiňuje.*

**VK:** Ano, ale musíme někam jít.

**MS:** *Zkrátka boj s korupcí nestačí.*

**VK:** Toto jsou vedlejší efekty, které je nutné řešit.

**MS:** *Co Česká republika a její budoucnost v Evropě či globalizovaném světě?*

**VK:** Pokud se poučíme z chyb, které jsme nadělali, a budeme postupovat cílevědomě, budeme mít strategii a dobré školství, vidím naši budoucnost velmi dobrou jak v rámci Evropy, tak i globálně. Tahle země už se vyrovnala s mnoha problémy, lidé mají schopnosti kromě jiného vyplývající z tradice, jen je třeba ten potenciál probudit a využít.

**MS:** *Děkuji vám.*

**P.S.:**

**MS:** *Jak jste se osobně účastnil obnovy demokracie a kapitalismu?*

**VK:** Toto lze těžko vyjádřit. Samozřejmě, odbornou prací v podniku, ale byl jsem svým způsobem aktivní i politicky. Pokud pominu Dřevíčskou výzvu, tak aktivitou v rámci funkcí prezidenta Sdružení automobilového průmyslu či viceprezidenta Svazu průmyslu a dopravy. A činnost, kterou jsme vyvinuli v Českém institutu ředitelů, který jsem před 13 lety spoluzakládal a jehož prezidentem jsem byl deset let, se poměrně výrazně projevila v oblasti corporate governance, ale i v etice podnikání.

**MS: *Účastnil jste se kuponové privatizace, jakožto velké příležitosti obnovy kapitalismu?***

**VK:** Kuponové privatizace jsem se zúčastnil pouze pasivně, neboť neodpovídala mým představám.

**MS: *Co jste říkal na rozdělení Československa na dvě samostatné republiky? Nevedlo náhodou ono rozdělení k eliminaci slovenského nacionalismu, což vyústilo v lepší spolupráci v rámci Visegrádského společenství a také v opětovné setkání v Evropské unii?***

**VK:** S rozdělením jsem zpočátku nesouhlasil, následně ale musím uznat, že jsem se mýlil. Vedlo k prospěchu obou zemí.

---

[1] Více o problému na stránkách

<http://zpravy.idnes.cz/nehoda-lobbisty-janouska-0hg-/domaci.aspx?klic=64171>