

Jan

Kadaník

šéf švýcarské firmy Ameropa

Petr Lukáč, Milan Mikulka
autori@economia.cz



Jan Kadaník (50)

Osmdesát let žije Jan Kadaník ve Švýcarsku a jako jeden z mála Čechů stojí v čele velké švýcarské rodinné firmy. Je jí Ameropa, obchodník s komoditami a hnojiv, který stál u zrodu Agrofertu, impéria současného ministra financí Andreje Babiše. Kadaník byl přitom šest let po Babišovi druhým nejmočnějším mužem Agrofertu a měl na starosti expanzi koncernu. V roce 2007 si řekl, že chce pracovat v zahraničí, aby si dokázal, jestli úspěch v Agrofertu nebyla náhoda. „Nebyl jsem si sám schopný odpovědět, jestli jsem nebyl jen Forrest Gump, který se někde ocitl a okolo něj se začaly dít věci. Takže mě lákalo začít někde v cizí zemi a na trhu, kde mě nikdo nezná,“ říká Kadaník.

HN: Začneme příspěvkem, který nás zaujal na vašem Twitteru. K článku, že se Andrej Babiš naučí chválit své podřízené, jste napsal: „Že bych se vrátil do Česka?“ Jak jste to myslel?

Myslel jsem to samozřejmě ironicky. Ale jsem skeptický, že se to kdy naučí. Bylo to spíš takové postesknutí, že po šesti letech, co jsem s ním dělal, bych si přijel aspoň pro jednu pochvalu.

HN: Jaké to bylo s ním pracovat? A jak jste se vlastně do Agrofertu dostal?

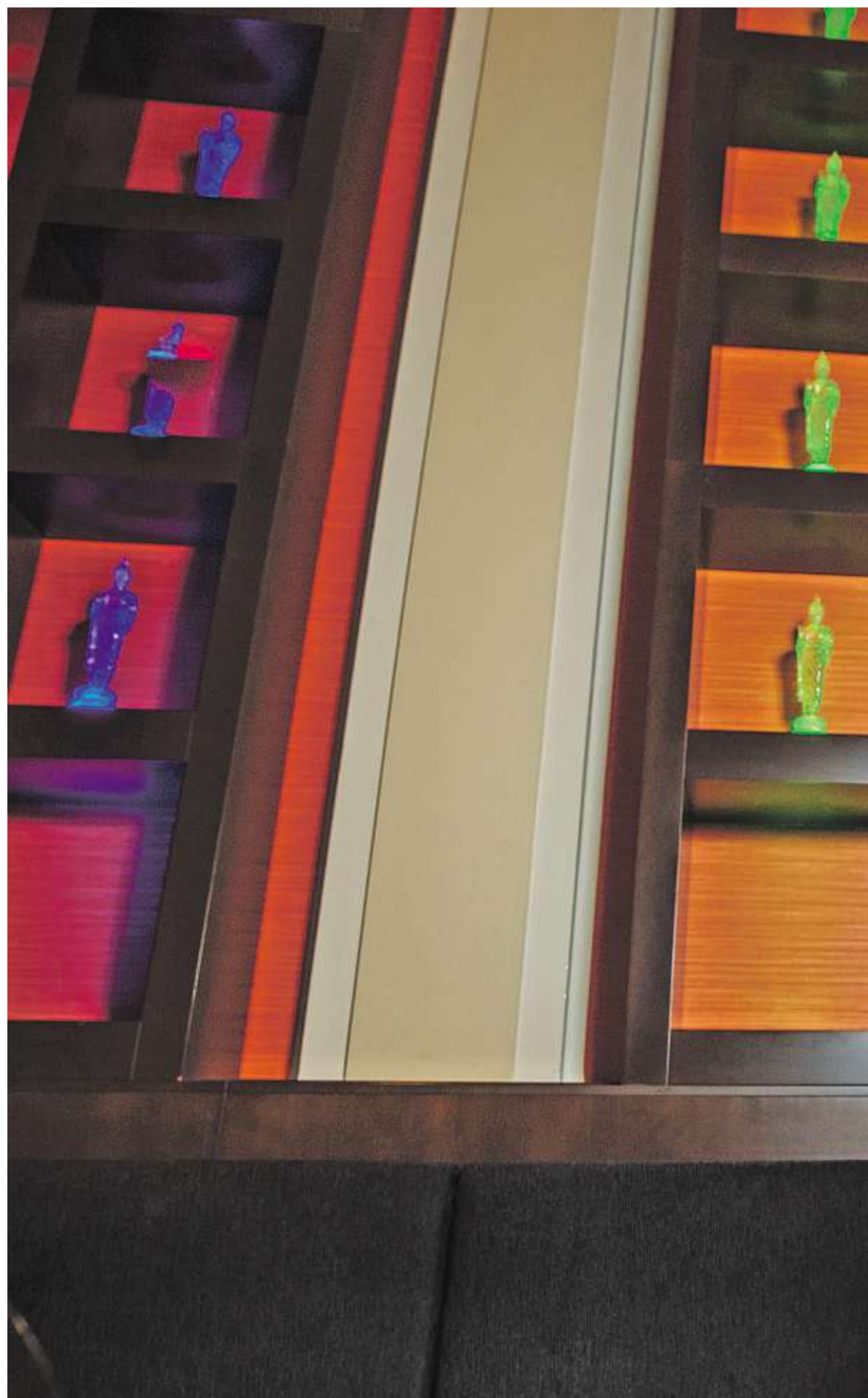
Do kontaktu s Babišem jsem se dostal přes společného známého. Poprvé jsme se nedohodli. Ale pak jsem prodal svou firmu, která obchodovala s kovy, a kolem roku 2000, když se rozjížděla první privatizace Unipetrolu, jsem začal Babišovi radit. O rok později jsem zjistil, že moje poradenská firma má ve výsledku jednoho hlavního klienta, pro kterého pracuji 20 hodin denně. Pak už jsme se dohodli velmi snadno.

HN: Na čem jste se dohodli? Proč jste přešel od obchodování s kovy na zemědělství a chemii?

Postupně jsem se z té kovové oblasti přesouval k financím. Ještě před Agrofertem jsem se s několika kolegy

Vystudoval zahraniční obchod na Vysoké škole ekonomické. Poté působil v podniku zahraničního obchodu Metalmex. Od roku 1994 obchodoval s kovy. Následně šest let pro Agrofert Andreje Babiše řídil strategii a akvizice. V roce 2007 nastoupil do švýcarské firmy Ameropa, od roku 2014 ji jako první nečlen rodiny Zivýů vede.

Ameropa obchoduje s hnojiv, obilím nebo rýží. Má i vlastní produkci a několik přístavních terminálů. Zisky firmy se pohybují mezi 60 až 80 miliony švýcarských franků ročně (1,5–2 miliardy korun).



BABIŠŮV STRATÉG

JAN KADANÍK BYL ŠEST LET PRAVOU RUKOU ANDREJE BABIŠE. KOUPII PRO NĚJ NEJZISKOVĚJŠÍ NĚMECKOU CHEMIČKU, JEJÍŽ MILIARDOVÉ ZISKY POMOHLY AGROFERTU NARŮST DO DNEŠNÍ VELIKOSTI. POTÉ PŘEŠEL ŠÉFOVAT ŠVÝCARSKÉ FIRMĚ, KTERÁ KDYSI AGROFERT S BABIŠEM VLASTNILA.

podílel na restrukturalizaci Vítkovic, když tam byl ještě krizový management v čele s Václavem Novákem. Do Agrofertu jsem přišel víceméně přes Unipetrol a začal jsem se věnovat především akviziční činnosti.

HN: Který obchod se za vašeho působení nejvíc povedl? Jednoznačně nejlepší akvizicí v dějinách Agrofertu je německá chemička SKW Piesteritz. Kúpovala se v době, kdy hnojiva byla v depresi, nikomu se do toho nechtělo a tomu odpovídala i cena. Ale pro mě má SKW hořkosladký nádech, protože jsme to tehdy kupovali naplň s Ameropou a jedním z mých posledních velkých obchodů v Agrofertu bylo, že jsem poloviční podíl Ameropy vykoupil za částku, která se později ukázala být směšnou. Obě strany se na ní dohodly, ale z dnešní pozice generálního ředitele Ameropy bych měl radši tu půlku SKW.

HN: Při privatizaci Unipetrolu Babiš prohlásil, že Ameropa vlastnila Agrofert. Bylo tomu tak?

Ameropa měla vztahy s Agroferem od jeho počátků, ještě předtím, než jsem přišel na scénu. Vztahy byly velmi dobré, byl tam nějakou dobu i vlastnický vztah, ale právě když se řešilo ukončení toho vlastnictví, tak se vztahy mezi majiteli pokazily.

HN: Byla Ameropa už u vzniku Agrofertu?

Myslím si, že přišla až v pozdější fázi. Přesně do toho nevidím, ale bylo by fér říct, že Ameropa rozjezdů Agrofertu pomohla. Nejsm si však jist, jestli je to takhle vnímáno i na Chodově (sídlo Agrofertu – pozn. red.). To ale není problém jen Andreje Babiše. Když se podíváte na všechny větší kapitalisty v Česku, tak budiž dojem, že vše vybudovali sami díky své myšlence a práci. I přesto, že tam většinou byli lidé a firmy, kteří jim pomáhali.

HN: Měla Ameropa v Agrofertu majoritu?

Větší akciový podíl tam po nějakou dobu byl, nejsem si jistý, jestli to byla většina, nebo ne. Bylo to v roce 2005 nebo 2006, ale přesně to teď nevím.

HN: Co tehdy Agrofert nejvíc nakupoval?

Pořád se nakupovaly firmy v zemědělství, pak v potravinářství. Kostelecké uzeniny jsou složitější příběh. Myslím, že nikdo z nás tehdy neměl tušení, jak náročné je manažersky řídit něco takového. Pak jsme koupili Penam, to už byla lepší akvizice.

HN: A co byl váš nejhorší obchod v Agrofertu?

Stigma, které si s Babišem od té doby vlečeme, je Unipetrol. První privatizace se zkomplikovala neuvěřitel-

ným způsobem a u druhé privatizace je známý příběh, co nám náš polský partner PKN Orlen předvedl. Zásadní vada PKN je vliv politiků na firmu a výměna managementu spojená s výměnou politické garnitury. S jedním managementem jsme vyjednali spolupráci a najednou přišel jiný management, který si dal za úkol podepsaný kontrakt s námi zbourat. Najali si na to přední světové poradenské firmy, které jim radily.

HN: Proč jste vlastně skončil v Agrofertu?

Mně se nekončilo lehce. Ani jsme s Babišem neměli spor nebo situaci, která by vyústila v můj odchod. Byla to spíš únava po šesti letech. Cítil jsem, že se blížím okamžiku, kdy přijde vyhoření. V roce 2006 jsem byl měsíc doma, protože jsem měl zápal plic a opravdu jsem na tom nebyl dobře. A když jsem o věcech přemýšlel, došlo mi, že takhle to asi dlouho dál nepůjde.

HN: Zvládat Babišovo nasazení?

Už jsem cítil, že moje duševní angažmá není tak vysoké, abych se motivoval v tom pokračovat.

HN: Proč jste odešel zrovna do Ameropy?

Protože mi udělali nabídku. Znali jsme se díky SKW, seděl jsem v dozorčí radě s jedním z majitelů Ameropy.



Foto: HN – Lukáš Bíba



Mě navíc lákalo zkoušet něco v zahraničí. Bude to znít trochu hloupě, ale myslel jsem si, že úspěch v Agrofertu byl náhodný. Že jsem prostě přišel ve správný čas na správné místo a vše letělo nahoru. Banky s námi chtěly spolupracovat, vše bylo velmi rychlé a intenzivní. Někdy jsem si sám nebyl schopen odpovědět, jakou jsem v tom hrál roli, jestli jsem k tomu přispěl, nebo jestli jsem jen Forrest Gump, který se někde ocitl a okolo něj se začaly dít věci. Takže mě lákalo začít někde v cizí zemi a na trhu, kde mě nikdo nezná. S tím, že uvidím, jestli se ten úspěch dá zopakovat.

HN: Na jakou pozici jste nastupoval?

V podstatě totožnou jako v Agrofertu, šéf financí a strategie.

HN: Zmiňoval jste, že když jste kupovali SKW, hnojiva byla v depresi. Poslední dva roky ale vidíme, že se hnojivářským firmám daří a dělají obrovské investice do rozšíření výroby. Co se změnilo?

Upřímně řečeno se dneska hnojiva zase dostávají do deprese. Cenově padají na úroveň z počátku století. Je to tím, že se postavila spousta nových kapacit a že v oblastech, kde je výrazný přebytek nabídky hnojiv nad spotřebou, je velmi levný plyn, což je základní surovina pro výrobu velké části hnojiv. Takže i při relativně nízkých cenách hnojiv většina producentů prosperuje.

Navic se celý obor během těch 15 let zracionalizoval. Hnojiva před rokem 2000 byla něco jako aerolinky. Každá země měla svoji výrobu hnojiv a lpěla na tom. A protože většina těchto firem byla státních, byly špatně řízeny. Tehdy byla krize hnojiv strukturální, dneska je to normální cyklus nabídky a poptávky. Ve světě je teď prostě větší nabídka hnojiv, než je potřeba, a navíc se jeden z největších trhů, Brazílie, trochu dusí ve svých vlastních problémech, což má negativní vliv na celosvětový trh.

HN: Jak moc se trh změnil v těch zlatých letech?

Od roku 2001 do roku 2007 to vše letělo nahoru. Pak přišel rok 2008 a úplně se to vymklo z kloubů. My jsme v té době měli případy, že jsme na jedné lodi hnojiv vydělali 15 milionů dolarů jenom díky tomu, že jsme ji

koupili v pondělí a prodali v pátek. Ceny letěly nahoru neuvěřitelným způsobem, ale stejně tak letěly dolů, když zkrachovali Lehman Brothers. Všechno se zastavilo. To jsme pak v pondělí nakoupili a v pátek neměli komu prodat.

HN: Byznys s hnojivy je závislý na zemědělství. Jak vy jako zástupce obchodníka s hnojivy vidíte vývoj zemědělství ve světě?

Dojde asi k nějaké konsolidaci. Myslím si, že celkově je zemědělství, počínaje hnojivy přes herbicidy a pesticidy až po distribuční systém, poměrně zastaralé odvětví. Nejsm si jistý, jak dlouho bude únosná situace, kdy výrobci hnojiv hlavně v USA a Rusku vydělávají obrovské peníze a věnují naprosto minimální částky na výzkum a vývoj. Dusíkatá hnojiva jsou stále založená na výrobě čpavku, což je sto let stará záležitost. Ale zároveň považují za iluzi představu, že se celá planeta bude živit biozemědělstvím. Na zemi není tolik orné půdy, aby se bez chemie dala nasycit celá populace. Ale celý ten průmysl se bude muset posunout k udržitelnosti.

HN: Nejsou řešením geneticky upravené rostliny?

Myslím, že je zbytečné se tomu bránit. Jsou proti tomu lidé, kteří jsou proti všemu. Vždyť velká řada genetických úprav je tu právě kvůli tomu, aby se používalo méně chemie.

HN: Klesají ale i ceny zemědělských komodit. Čím to je? Vždy se říká, že s růstem populace bude potravin nedostatek.

To se podle mě nepotvrzuje. Dnešní problém, jak nakrmit světovou populaci, je spíše politický a logistický. S velkou neľibostí například sleduji, že lidé v nejchudších zemích světa platí za hnojiva největší částky. Protože na tu cenu, za kterou my hnojivo prodáme v přístavu, se cestou k zemědělcům nabalují astronomické částky a já se mohu jen domnívat, k čemu slouží.

HN: Jaké největší rozdíly vidíte mezi byznysovým prostředím v Česku a ve Švýcarsku?

Hůř se mi o tom povídá. Zhruba po roce v dané zemi získáte kategorické soudy, co je špatné a co dobře. Ale

nyň jsem se propracoval k tomu, že toho vím hodně a vidím, jak je to složité posoudit. Přijít do Švýcarska není úplně jednoduché. Jsou to velmi zdvořilí a příjemní lidé, ale uchovávají si poměrně značný odstup. Mám velkou oblibu v českém humoru na hranici ironie a sarkasmu, což jsem musel systematicky vypnout. V lepším případě vám Švýcar nerozumí, v horším všechny u stolu pozorážíte. Z profesního hlediska zase dokážou být velmi efektivní. To, co v Agrofertu v útvech účetnictví či daní dělalo 20 lidí, ve Švýcarsku zvládnou tři.

HN: Vy se do Česka stále často vracíte, plánujete se vrátit i profesně?

Mám tu část svoji rodiny, takže se sem budu vracet vždycky. Ale profesionálně bych asi rád zůstal tam. Je to strašně zajímavá práce a samozřejmě velmi dobře honorovaná. Ale aby za sebou člověk nechal nějakou stopu, chce to nějaký čas. A to je má představa. V rodině vlastníků Ameropy nebyl nikdo v odpovídajícím věku, aby firmu po předchozím řediteli převzal. Takže idea je, abych překlenul nějakou dobu a jednoho dne pozici vrátil zpátky do rodiny.

HN: Vy jste tedy první cizinec v čele Ameropy?

Nikdo mimo rodinu Zivyových firmu od vzniku roku 1948 ještě neřídil. Když jsem začínal, stále v ní působil jeden ze zakladatelů, který mi ve svých 90 letech po Vánocích vyprávěl, jak si zalyžoval. Firmu jsem přebíral od zástupce třetí generace, bylo mu přes 60 let. Ve firmě pracuje i část čtvrté generace, těmto lidem je mezi 20 a 35 lety. Ale funguje to tak, že kdo z rodiny chce ve firmě pracovat, dostane příležitost, ale začíná jako úplně normální zaměstnanec.

HN: Můžeme se vrátit k fungování švýcarské a české firmy? V čem je rozdíl?

Celkově je tam asi vše podstatně lépe zorganizované. Češi jsou výborní improvizátoři, ale často improvizujeme příliš a pokoušíme se vynalézt kolo i tam, kde to není potřeba. A opravdu se někdy hodí vytáhnout manuál a podívat se, jak se to má dělat. Takže ve Švýcarsku máte pocit efektivnosti. V Praze jdu na jakýkoliv úřad vždy s mírným mrazením, co mě potká. To ve Švýcarsku není.

Čtrnáct národů v jedné firmě

S Janem Kadníkem jsme se potkali v poslední době hned dvakrát, pokaždé v jeho oblíbeném pražském Siddharta Café. Poprvé jsme rozhovor ještě nestihli – večer ho čekala party na oslavu jeho 50. narozenin, na kterou mimo jiné dorazil i jeho bývalý šéf a dnešní ministr financí Andrej Babiš.

Napodruhé to vyšlo a nynější šéf velké rodinné švýcarské firmy s klidem vzpomínal na svou minulost v Agrofertu, který pomáhal Babišovi vystavět. Tím ale Kadník neřije. Hlavní jsou pro něj nové výzvy v rodinné firmě Ameropa.

Jaké to vůbec je? Švýcaři jsou podle něj víc organizovaní než Češi a nemají moc smysl pro český sarkastický humor. Na nedostatek vzrušení si ale prý nemůže stěžovat. Firma je zastoupena po celém světě a jen v centrále pracuje více než 14 národností. I proto je stále na cestách a do Prahy se vrací jen za rodinou a známými, profesně by chtěl raději zůstat tam, kde je.