

# Miroslav DVOŘÁK

*Řídí strojírenskou firmu s více než stoletou tradicí. Diriguje jihočeskou dechovku. Patří k vlivným podnikatelům nejen na jihu Čech. Radil několika ministrům průmyslu, do hospodářské politiky dál promlouvá jako člen vedení profesních svazů. Aby měl lidi do fabriky, začíná s jejich výchovou už v mateřských školách. Dětem kupuje stavebnice a věří, že s Merkurem a Legem u nich probudí vztah ke strojírenství.*

-TEXT- TAŇA KRÁLOVÁ  
-FOTO- PEPA DVOŘÁČEK

MIROSLAV DVOŘÁK



## Udává tón ve firmě i v kapele

**V** ředitelské pracovně skoro neseďává. Na židli vedle své asistentky toho prý vyřídí nejvíc. Generální ředitel a spolujatel českobudějovického holdingu Motor Jikov Group Miroslav Dvořák řídí skupinu se třemi dcerami jako jednu firmu. Společnost se zabývá výrobou forem, jednoúčelových strojů, slévárnictvím, obráběním a montážemi. Před více než třiceti lety v ní začínal jako konstruktér. Když v Jikovu, který proslul jako výrobce motorů, kompresorů a karburátorů, vyvíjeli karburátor pro Favorit, podílel se na tom. V ostrém provozu pak prověřil model Favorit Black Line.

Do fabriky dnes byznysmen jezdí černým SUV Range Rover. Nebránil se focení v nejčernějším provozu, jakým je slévárna. Ta do firemní kasy přináší ročně na tři sta milionů korun a také hodně pamatuje. Kdysi v ní začínal jako pomocný dělník kardinál Miloslav Vlk. Fabrika je také líhni šéfů pro mladoboleslavskou automobilku Škoda Auto. Z jihočeského Motoru vzešel uznávaný technik Ludvík Kalma a neúspěšný kandidát na prezidenta Vratislav Kulhánek. Škodovce šéfovali v tomto pořadí.

Případné politické ambice šéf jihočeské strojírenské firmy a nositel titulu Podnikatel roku 2015 vylučuje. S politiky se ale potkává. Fabriku navštívil šéf hnutí ANO Andrej Babiš, nyní premiér v demisi. „Mírovi Miloš Zeman“ napsal prezident věnování na fotografii, kterou má Miroslav Dvořák vystavenou v pracovně. Byl poradcem tří ministrů průmyslu a obchodu, začal za éry jihočeského občanského demokrata Martina Kuby, pokračoval za Jiřího Ciencily z Rusnokovy úřednické vlády i za sociálního demokrata Jana Mládku. Skončil až za Mládkova nástupce Jiřího Havlíčka (ČSSD).

### Zakázky se hromadí, ale nejsou lidi. Asi to znáte i u vás?

Lidi na práci nejsou, přitom všichni zvyšují výrobu. Strategické týmy, které pracují s budoucností, plánují, kolik se vyrobí aut. Na to se pasují investice, staví linky, shánějí lidi. Ale myslím, že to tak nebude. Jsem pocitový člověk. Tušil jsem už před krizí v roce 2008, že něco přijde.

### Ted' to také cítíte?

Tenkrát spustily krizi hypotéky v Americe, nyní je možná něco podobného s leasingy u aut. Každý rok můžete měnit osobní auta a je otázka, kde ta rok stará končí. Nákladní vozy se mění tak po třech letech. Děláme to tak my, firmy kolem nás i celý svět. Kupní síla se vyluxuje.

### Když jste před deseti lety před propuknutím celosvětové krize měl tušení, jak jste reagoval?

Už od října 2008 jsme začali propouštět a snižovat investice. Museli jsme tenkrát propustit přes tři sta lidí z více než tisícovky. Obrat se propadl z 1,55 miliardy korun na 900 milionů.

**➤ V roce 2008 spustily krizi hypotéky v Americe, nyní je možná něco podobného s leasingy u aut. Každý rok můžete měnit osobní auta a je otázka, kde ta rok stará končí.**

### To jste tak rychle přišli o zákazníky?

To ne, zákazníci zůstali všichni. Ale zakázka se ze sta procent propadla třeba jen na padesát. První, co začnete v době krize omezovat, jsou investice. Odložíte nákup auta, kšefty nejsou. Když nám šel dolů obrat, banky nám stejnou mírou snížily úvěry. Financování ale potřebujete, musíte mít peníze na stroje, kupujete materiál.

### Jak rychle jste se z pádu vzpamatovali?

Rok a čtvrt to nebylo jednoduché. Jsme firma s velkou historií datující se od roku 1899. Byly doby, kdy jsem si to tak nepřipouštěl, ale dlouhá tradice význam má. Základ ➔



je v lidech, kteří u nás i v době krize zůstali. Zaměstnávám skoro tisíc lidí, a ti mají rodiny. Tím, jak stárnete, to doceňujete a díváte se na věci jinak.

#### **Snažíte se držet při zemi i nyní při všeobecném růstu?**

Ano a zpátky přehodnocuji některé věci. Na letošek jsme plánovali dvě stavby. Montážní halu v Soběslavi za čtyřicet milionů, kde bude velká část práce robotizovaná. Další halu za třicet milionů jsme chtěli stavět v Českých Budějovicích. Do druhé stavby ale nepůjdeme. To je ta intuice. Nechceme postavit barák, abychom se pak ocitli před otázkou, jestli je do něj co dát. Investujeme přímo na konkrétní zakázky.

#### **Jaké jste získali nové?**

Pro automobilku Jaguar Land Rover budeme dělat rameno závěsu kol. Je to technologicky složitá věc, pořídili jsme na to dvě obráběcí mašiny. Jedna stojí přes milion eur, vzali jsme si na to úvěr. Pro automobilku je to práce ve mzdě, ročně přinese šedesát milionů korun bez materiálu.

#### **Do jaké míry jste závislí na zakázkách od automobilek?**

Jsmo poměrně diverzifikovaní. Automobilový průmysl se na obratu podílí asi 58 procenty, z toho 41 procent jsou nákladní vozy. Naším hlavním dlouholetým zákazníkem je švédská Scania. Pro její nákladňáky vyrábíme různé hliníkové díly do převodovek, rozvodovek a řadicích skříní. Je to zajímavá sofistikovaná práce. Scaniu vlastní z 66 procent automobilka Volkswagen, které patří i značka MAN. Pro nás je to zajímavý byznys, učí nás kultuře automobilového průmyslu.

#### **Kdo jsou další velcí zákazníci?**

Pro amerického výrobce golfových vozíků E-Z-GO dlouhá léta děláme prvky do brzdící soustavy a pedály. Vyrábějí také terénní čtyřkolky, určené třeba pro myslivce. Hodně děláme i pro zemědělství, v tom jsou naši největší zákazníci Italové. Dodáváme jim kardanové spojky do traktorů a nákladňáků. Vyrábíme také držáky blatníků na traktory italské firmy LODI, která je prodává do celého světa výrobcům traktorů. Očekáváme, že zakázka poroste. V USA má být legislativa, podle níž budou blatníky na traktorech povinné.

#### **Stále nabízíte padesát tisíc korun zaměstnancům jako bonus za to, když přivedou nového pracovníka?**

Ano, ale moc to nefunguje. Lidi nejsou nikde. Máme naštěstí hodně stálých zaměstnanců. Například v naší divizi slévárna litiny dělá stovka lidí a z nich je osmdesát



Ministry jsem učil, jak to chodí ve fabrikách. Většinou to nevědí, nedovedou si představit, že každý měsíc musím mít na výplaty třicet milionů, říká **Miroslav Dvořák**.

***Mám rád mladé lidi a lidi šikovnější, než jsem já. Těch se nebojím. Bojím se jenom smrti.***

stabilních. Když někdo odchází, je to většinou do důchodu. Noví, kteří přicházejí, jsou pořád horší a horší. Takhle kolují mezi firmami. Když lidi nejsou kvalitní, pak máte i problém s produktivitou a kvalitou.

#### **Dostavujete halu v Soběslavi, kdo v ní bude dělat?**

Neobejdeme se bez pracovníků najímaných přes agenturu. Většinou jsou to Ukrajinci, ale také Rumuni, Bulhaři a Vietnamci. Někteří Vietnamci jsou u nás zaměstnaní na stálo. Jsou zruční a spolehliví. Přicházejí i s různými zlepšováký.

#### **Dají se sehnat mladí z učilišť?**

Řekl bych, že rozvoj lidských zdrojů řešíme hodně sofistikovaně. Máme dvě učiliště, jedno ve fabrice v Českých Budějovicích a jedno v Soběslavi. Máme v nich své mistry a dochází sem učňové na praxi. Je to duální systém, o kterém všichni mluví, ale možná ho nikdo neviděl. Dopusud žádná vláda ho nebyla schopna zavést.

#### **Kolik absolventů pak u vás chce pracovat?**

Ročně projde firmou asi 150 mladých, zůstane jich tak deset a pak ještě někdo odejde. Snažíme se mladé podchytit už od mateřských škol. V místech, kde podnikáme, v Soběslavi a Nových Hradech, kupujeme několikrát za rok dětem v mateřinkách stavebnice. Do základních škol dáváme materiál a nářadí. Podporujeme i střední školy na jihu Čech.

#### **Čekáte, že Merkur nebo Lego je časem přivedou do fabriky?**

Myslíme, že stavebnice pomohou vytvářet povědomí o strojírenství. Technické obory jsou dnes zanedbávané. Doma by každý chtěl mít právníky a ekonomy. Ve firmě jsem personalistiku rozdělil na provozní a rozvoj lidských zdrojů, který se snaží podpořit mladé - od mateřských škol až po vysoké školy. Naši ředitelé jsou garanty diplomových prací. Mám rád mladé lidi a lidi šikovnější, než jsem já. Těch se nebojím. Bojím se jenom smrti.

#### **Co jste si pomyslel o heslu Konec levné práce, se kterým šla sociální demokracie do sněmovních voleb?**

Je to taková pomatenost. Dobře se znám se šéfem odborů Josefem Středulou, potkáváme se i díky tomu, že jsem ve vedení Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP a Svazu průmyslu a dopravy. Vadí mi už název montovna. Nevím, co tím chce kdo říct. S odboráři hru, kolik mám dát lidem peněz, moc nehraju. Odbory se chovají tak, jak jim dovolíme. Když pro minulou vládu byli odboráři největší kamarádi, chovali se podle toho.

**Kdo teď bude vládnout, není jasné, ale Babišova vláda se nechystala, že by podnikatelům snížila povinné odvody za zaměstnance. Pak by mohli lidi lépe zaplatit a ještě by jim zbylo na investice.**

Člověk, který dnes vládu řídí, by tomu měl rozumět. Prošel si byznysem. Současný prezident Miloš Zeman říká, že je výborné, když nejsou lidi a je hodně práce, pak nás to nutí jim přidávat peníze. Jenže můžete přidávat, na co máte. Zisk nejde projít. Proto se teď snažíme být produktivnější. Na začátku roku vždy objíždím všechny fabriky a bavím se s lidmi. Máme motto pro letošní a příští rok zvýšení produktivity. Třetinu obratu dělá zakázka pro Scanii, máme svoji slévárnu, ale některé velké odlitky nám dodávají Švédové.

#### **Jsou levnější?**

V ceně rozdíl ani není, jejich odlitky jsou ale kvalitnější. Švédům se pořád vyplatí, když odlitky přivezou, my je opravujeme a putují zase zpátky. S tím musíme něco udělat.

**➤ Děláme 500 milionů korun přidané hodnoty. Vyhlásil jsem nárůst o dvacet procent, pak bude i víc peněz na platy.**

#### **Kde máte rezervy?**

Musíme začít u nás a půjde to ke všem dolů. Jde o produktivní využití celé pracovní doby u strojů i u člověka. Tlačíme lidi k tomu, aby plnili normy, ale pak jsme rádi za každého zaměstnance. Morálka se vytratila, mladým se nechce dělat. Za pět minut dvě už stojí u píchaček. Když je budete kontrolovat, odejdou pryč.

#### **Asi je nejde jen honit, ale i motivovat.**

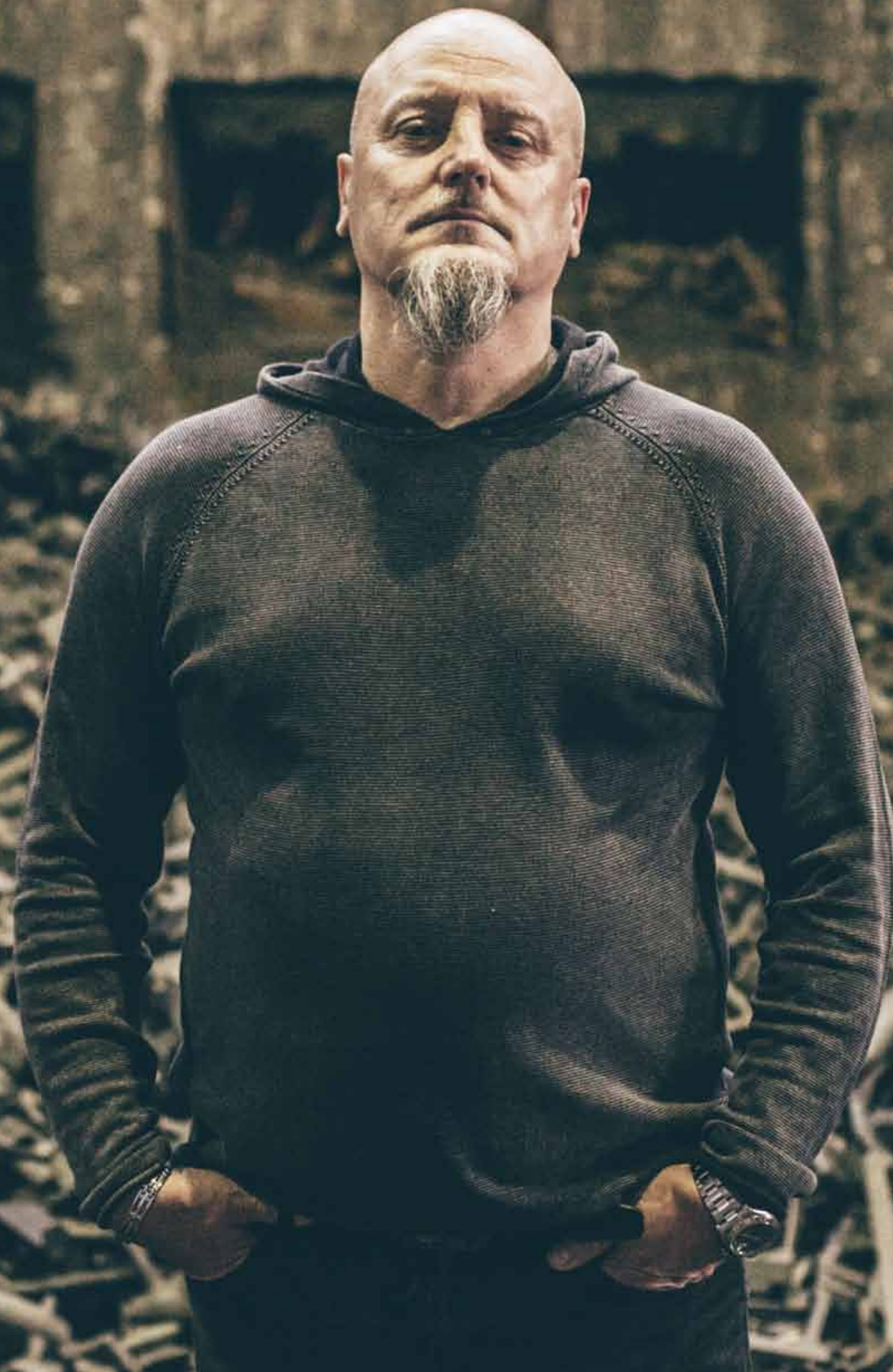
Když se zvedne produktivita, můžeme lidi i líp honorovat. Děláme 500 milionů korun přidané hodnoty. Vyhlásil jsem nárůst o dvacet procent, pak bude i víc peněz na platy.

#### **Byl jste poradcem tří ministrů průmyslu a obchodu, co jste jim radil?**

Učil jsem je, jak to chodí ve fabrikách. Většinou to nevědí, nedovedou si představit, že každý měsíc musím mít na výplaty třicet milionů. Osobně politické ambice nemám, dotazy na to odbývám odpovědí, že bych chtěl být →



*Celý život jsem  
pracoval na tom, aby  
mně nikdo nevelel.*





prezidentem Spojených států. To ale samozřejmě nejde, protože nemám americké občanství.

#### Proč ne českým prezidentem? Za pět let máte příležitost.

To ani ne, když vidím, co vše za volbou je. Neříkám, že by mě to nebavilo, že bych neměl nápady, co by bylo třeba udělat. Většinou jsem zvyklý, že si za rozhodnutí odpovím sám. Sám pak nesu křivdu a porážku. Prezident ale dostane za uši, kdykoli někdo něco vyhrabe.

#### Stejně je to i v Americe.

Tam má ale prezident velkou pravomoc. Celý život jsem pracoval na tom, aby mně nikdo nevelel.

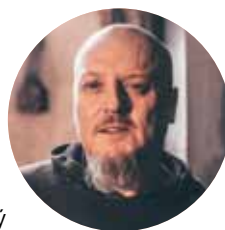
#### Odkdy si velíte sám?

Nastoupil jsem jako konstruktér hned po vojně v roce 1986. Po revoluci se začaly přerozdělovat funkce, v té době jsem se k žádnému nedostal. Až později jsem se stal ředitelem divize. Fabrika šla do velké privatizace, získali ji malí „dikové“ (držitelé investičních kuponů – pozn. red.), kteří pak podíly prodávali. Od roku 2000 jsem generálním ředitelem. Máme šest provozních ředitelů pro každou divizi, kde rozhodují o nákupu, obchodu, technologii a technice. Pak jsou průřezoví ředitelé, kteří mají na starosti třeba ekonomiku, nákup, personalistiku, kvalitu. Jsem předsedou představenstva tří dceřiných firem a vše řídím jako jednu firmu.

#### Jak jste se dostali k čerpacím stanicím na stlačený zemní

### Miroslav Dvořák (55)

Vystudoval ČVUT, obor konstruktér svářecích a obráběcích strojů. Po vojně v roce 1986 nastoupil do Motoru Jikov jako konstruktér. Od roku 2000 je generálním ředitelem holdingu Motor Jikov Group. Firmu vlastní z 50 procent, druhým spolujednatel je bývalý generální ředitel František Lošek. Je předsedou představenstva Jihočeské hospodářské komory a členem představenstva Hospodářské komory ČR, viceprezidentem Sdružení automobilového průmyslu, předsedou dozorčí rady Svazu průmyslu a dopravy. Je jedním z osmi akcionářů fotbalového klubu SK Dynamo České Budějovice, vlastní základní uměleckou školu. Má podíl v Rybářství Třeboň. Stal se Podnikatelem roku 2015.



#### plyn CNG, které dodáváte?

Ekologie je pro nás důležitá, ale byla to náhoda. Rozjel to tým lidí, kteří už u nás z většiny nejsou. Není to nosný program. Na trhu je víc firem, které stanice na CNG dodávají, a hodně tu funguje lobbing. Nebaví mě se v tom angažovat, když třeba pošta pořizuje tisíce aut na plyn. Dodali jsme stanice pro rakouskou společnost, která tu má autobusovou dopravu. Pro naši firmu máme tři čerpací stanice a flotilu asi 50 aut na CNG. Ročně ušetříme tři až pět milionů korun.

#### Kolik čerpaček jste dosud prodali?

Jsou to malé stanice s objemem pět kubíků, které si můžete pořídit domů a přes noc natankujete dvě auta. V Dánsku a Nizozemsku jsme jich prodali asi 150. Zhruba tolik jsme dodali do Belgie, kde si je koupili lidé do domácností nebo zemědělci pro traktory. V Česku se prodávají v desítkách kusů. Nabízíme i větší stanice, které jsou ideální pro taxikáře, pekárny a dopravní podniky. Ale to bychom se museli hlásit do tendrů. Roční tržby v CNG segmentu představují zhruba 80 milionů korun.

#### Na co podle vás budou jezdit auta v budoucnosti?

Hodně se tlačí elektromobily, ale tvrdím, že je to jen bublina. Rozdaly se na to peníze, aby firmy mohly elektroauta vyvíjet. Nikdy jich nebude jezdit tolik, jak se nyní předpovídá. Není domyšlená likvidace článků, jak se naloží s bateriemi. Také se nemluví o tom, že výroba elektromobilů je mnohem méně náročná než normálních aut. Ale co ti lidé budou jednou dělat? Elektřina se vyrábí i z uhlí, a když se to vše sečte, elektromobil je drahý. Ale je to trend v Evropě, podobně jako byl u solárních elektráren. Někdo prostě rozhodl, že do toho půjdou peníze.

#### Pomáhají vám ve firmě při investicích evropské dotace?

Od roku 2010 jsme získali 99 milionů korun na různé technologické inovace a 11 milionů na vzdělávání zaměstnanců. Je složitý proces, ani ne tak na začátku, jako pak vše při kontrolách obhájit. Jako předseda Jihočeské hospodářské komory vidím, že podnikatelé ale třeba i starostové o dotace ani neusilují, když vědí, co je čeká. Když totiž peníze, s nimiž počítají, nedostanou, ocitnou se ve velkých potížích.

#### Sousedem Motoru Jikov v Budějovicích je pivovar Budvar. Pijete ho?

Jsem jihočeský patriot. Budvar ale nepiju, dávám si Plzeň. Mrzí mě, že zdejší pivovar víc nepřispívá městu a kraji. **Jste v představenstvu Rybářství Třeboň. Jak je to se**

#### sporem s církví o rybníky, budete je muset vrátit?

V Rybářství mám nějakou akcii. Tomu sporu nerozumím. Církevní restituční jsou obecný problém. Církvě byly některé pozemky státem vydány a za ty, které už vydat nelze, byla odškodněna 59 miliardami korun.

#### Ale to byly peníze za pozemky, které nejde vydat.

Nejde je vydat z výše uvedených důvodů, protože je vlastní soukromé subjekty. Soudy běží, některé se vyhrávají, některé prohrávají. Jde o hodně peněz, vybudovat hektar rybníku stojí milion až 1,5 milionu korun. V rámci republiky je to byznys malý, i když zajímavý a specifický.

#### Specifický i v tom, že Češi o kapra moc nestojí, přestože stát ho různě propaguje.

Je to produkt, který se prodává dvakrát v roce – na Vánoce a Velikonoce. Vychází se také do Německa, Polska a třeba i Francie a Srbska.

#### Jste spolujednatel firmou na pánské a dámské oděvy. Od strojírenství vzdálený byznys. Jak jste se k němu dostal?

Móda mě baví, je to něco jiného, ale moc se tomu nevěnuji, je to spíš koníček. Známy fotograf přišel s nápadem, bavíme se o kolekcích.

#### Tím největším koníčkem je pro vás asi dechovka. Proč zrovna tahle hudba?

Celý život hraji na trubku. Máme dechovou kapelu Jižani, kde jsem kapelník. Ročně máme padesát koncertů, vydáváme cédéčka, vyhráli jsme soutěž Zlatá křídlovka jako nejlepší v Čechách a na Moravě, jsme mistři Evropy. To vás zavazuje, pořád se musíte zlepšovat, lidé jsou nároční.

inzerce

# 16. - 17. 6. 2016

## WERK ARENA TŘINEC

### ČESKÁ REPUBLIKA

# MEZINÁRODNÍ

# VÝSTAVA TECHNICKÝCH NOVINEK,

# PATENTŮ A VYNÁLEZŮ

[www.inventarena.cz](http://www.inventarena.cz)

organizátor:

odborná garance:

mediální partner: