

PODNIKATELÉ DESETILETÍ



Inspirativní, plní odvahy
i vytrvalosti

Roman Smělý a Martin Chlouba

PODNIKATELÉ ROKU ČR

- EDUARD KUČERA, AVAST SOFTWARE
- VLADIMÍR KOVÁŘ, UNICORN
- TOMÁŠ BŘEZINA, BEST
- PAVEL JUŘÍČEK, BRANO GROUP
- RADIM JANČURA, STUDENT AGENCY
- MIROSLAV ŘIHÁK, ANECT
- ZBYNĚK FROLÍK, LINET
- KVIDO ŠTĚPÁNEK, ISOLIT-BRAVO
- ZDENĚK JANDEJSEK, RABBIT TRHOVÝ ŠTĚPÁNOV
- KATEŘINA JANKŮ, MORAVIA IT

Podnikatelé desetiletí

Inspirativní, plní odvahy
i vytrvalosti

BRAVE
new media

incommunity

Podnikatelé desetiletí

Inspirativní, plní odvahy
i vytrvalosti

Roman Smělý
Martin Chlouba

EDICE INSPIRACE

„Nenapodobovat, být v čele!“
Tomáš Baťa

PODNIKATELÉ DESETELETÍ

Inspirativní, plní odvahy i vytrvalosti

Roman Smělý a Martin Chlouba

Copyright © 2010 BRAVE NEW MEDIA s.r.o. a incommunity, s.r.o.

Autoři Roman Smělý a Martin Chlouba

Grafická úprava a sazba Tomáš Dilhof

Stylistická editace Libuše Mohelská

Jazyková korektura Lenka Brodecká

Vydání první

BRAVE NEW MEDIA s.r.o.

Kopřivnická 609/12

199 00 Praha 9 - Letňany

incommunity, s.r.o.

Drtinova 557/10

150 00 Praha 5

ISBN: 978-80-904825-1-7

www.podnikateledesetileti.cz

Obsah

Obsah.....	7
Předmluva.....	9
I. část – Čeští podnikatelé roku.....	11
Překladatelka na podnikatelském výsluní.....	13
Nechci být vzadu s davem.....	25
Vítězství nad dinosaury.....	45
Podnikatel tělem i duší.....	55
Zasíťované Česko.....	69
Žlutý dopravní hurikán.....	81
Brano nevstalo z popela samo.....	93
Rebelem od mládí.....	107
Jak vybudovat bezpečnou firmu.....	125
Firma, která změnila pravidla.....	145
II. část – Světoví podnikatelé roku.....	161
Revolučně léčí rakovinu.....	163
Vítězství s IT armádou 25 000 zaměstnanců.....	164
Z Manily ovládl trh fastfoodů.....	165
Tři firmy přivedl do Fortune 500.....	166
Začínal pouze se 2 tisíci liber.....	167
Principál s publikem 60 milionů lidí.....	168

Lékař přivedl firmu na burzu.....	170
Z pouličního prodejce světovým podnikatelem	172
Porotce uchvátila makléřská společnost.....	175
Nejprestižnější soutěž pro podnikatele na světě.....	179
Přehled všech vítězů Podnikatele roku.....	189
Doslov.....	191
Rejstřík	196



Vážené dámy, vážení pánové,

podnikání má v České republice hluboké kořeny. Československo patřilo na začátku dvacátého století mezi nejvyspělejší země světa i díky podnikatelům, jako byl Baťa nebo Laurin a Klement. Tato jména, na která často nostalgicky vzpomínáme, byla synonymem podnikatelského důvtipu, pílě a vynalézavosti. Rozkvět českého podnikání byl sice na několik dekad přerušen, ale nadšení pro podnikání v nás zůstalo.

V roce 2010 otevíráme další dekádu soutěže Ernst & Young Podnikatel roku, která ukazuje, že v Čechách není o podnikatelské talenty nouze. Přední čeští podnikatelé, kteří často uspěli nejen doma, ale i za hranicemi, jsou příkladem také pro ty, kteří zatím jen sní svůj podnikatelský sen.

Měla jsem tu čest potkat všech deset vítězů soutěže Podnikatel roku, jejichž příběhy si na následujících stránkách můžete přečíst. Jsou to výjimečné osobnosti s unikátním pohledem nejen na podnikání, ale i svět kolem nás. Jsem přesvědčena, že budete stejně jako já příjemně překvapeni tím, jak jsou jejich příběhy zajímavé a inspirativní.

Za úspěchy vítězů soutěže o nejlepšího podnikatele roku stojí dobré nápady, notná dávka štěstí, ale především ohromné množství práce. Téměř všichni začali podnikat na začátku devadesátých let, měli již rodiny, a přesto byli ochotni jít do velkého rizika, které s sebou podnikání bezesporu přináší. Winston Churchill ve své slavné řeči řekl: „Nemohu vám slíbit nic než krev, dřinu, slzy a pot,“ a dodal: „Ptáte se, co je naším cílem? Mohu odpovědět jedním slovem. Je to vítězství.“ Myslím, že by všichni podnikatelé souhlasili s názorem, že pokud chcete uspět, bude to možná bolet, ale stojí to za to.

V Ernst & Young věříme, že podnikatelé a podnikání jsou jednou z nejdůležitějších složek národních ekonomik a budou hrát klíčovou roli i při překonávání současné hospodářské krize. Prostřednictvím této knihy bychom jim rádi vzdali hold a vyjádřili jim naši podporu a uznání.

Jménem společnosti Ernst & Young i jménem svým bych chtěla podnikatelům popřát mnoho úspěchů i v dalších letech a této knize mnoho spokojených čtenářů.

Magdalena Souček

vedoucí partnerka Ernst & Young

Část I. Čeští podnikatelé roku

Překladatelka na podnikatelském výsluní

**Kateřina Janků vytvořila nový podnikatelský plán a dovedla
Moravii IT k obratu téměř jedné miliardy korun**



Vítězství Kateřiny Janků v soutěži Podnikatel roku je výjimečné hned ze dvou důvodů. Podnikatelka drží trofej za historicky první ročník a zatím zůstává mezi vítězi jedinou ženou. Moravia Translations a posléze její dceřiná společnost Moravia IT se vyšplhala z pozice brněnské překladatelské agentury na post předního dodavatele hlavních světových jazyků v oblasti lokalizace softwaru – od Evropy přes Japonsko a Čínu až po americký kontinent.



Milníky podnikatelky a její firmy

- 1990** Otec Kateřiny Janků zakládá družstvo a posléze akciovou společnost Moravia Translations
- 1991** Obrovský boom překladatelských agentur, které pomáhají rozjezdu poboček zahraničních firem v Česku
- 1993** Orientace na nový podnikatelský plán – lokalizaci softwaru
- 1994** Moravia se stává regionálním lídrem v lokalizačních službách
- 1997–1998** Mezinárodní expanze ve střední Evropě
- 2001** Po splasknutí internetové bubliny IT firmy snižují rozpočty, což se dotýká i Moravie. Rozhoduje se proto k expanzi na trhy v západní Evropě a Asii
- 2001–2003** Moravia otevírá kanceláře v USA a Irsku
- 2003** Vzniká testovací a inženýrské centrum v Nanjingu v Číně
- 2004** Otevírá se kancelář v Tokiu v Japonsku
- 2006** Moravia otevírá výrobní centrum v Rosariu v Argentině
- 2010** Změna ve vedení společnosti, nový generální ředitel

Do soutěže ji tajně přihlásil jeden ze spolumajitelů. Kateřina Janků se to dozvěděla až ve chvíli, kdy ji organizátoři z Ernst & Young žádali o rozhovor. „Publicita, která ocenění provázela, nám pomohla získat skvělé talenty a nové kontakty. Díky ocenění jsme také posílili vztahy s obchodními partnery, zejména proto, že je udělováno nezávislou porotou a nehodnotí pouze samotného podnikatele, ale také společnost, kterou zastupuje,“ řekla později k vítězství v soutěži.

Společnost založili rodiče Kateřiny Janků, Eva a Rudolf Forstingerovi, kteří za socialismu pracovali pro agentury jako překladatelé na volné noze. V momentě, kdy došlo k uvolnění režimu, se její otec rozhodl vytvořit vlastní agenturu. Kateřina Janků věří, že to byl jeden z důvodů, který přispěl k jejímu podnikatelskému úspěchu. „Od malička jsem vyrůstala v prostředí, kdy výdělek rodičů záležel na zakázkách, které odvedli. Rodiče pracovali po večerech i o víkendech, často více než 8 hodin denně,“ říká k okolnostem, které ji během mládí v komunistickém Československu formovaly.

„Jeden z bankéřů nás dost vyvedl z míry, když prohlásil, že tady máme jen mozky a na ty nepůjčují.“

V lednu 1990 její otec založil družstvo, které posléze přeměnil na akciovou společnost. Jediným důvodem byla chybějící legislativa těsně po revoluci. Akciovku zvolili zakladatelé kvůli důvěryhodnosti, byť to na druhou stranu znamenalo získat milion korun na základní kapitál. Společnost vlastnilo několik desítek akcionářů, většinou šlo o překladatele, tlumočníky a další lidi z oboru. Původní představa, že akcionáři budou firmu podporovat a dodávat jí zakázky, vzala rychle za své. „Někteří akcionáři měli pocit, že když mají někde podíly, budou žít z dividend. Na jejich uvažování se podepsaly americké seriály, které se v té době u nás vysílaly. Malá česká akciovka tehdy byla ráda, když ušetřila peníze na nový fax,“ říká Kateřina Janků. Podotýká, že její tatínek prohlásil, že by zpětně podnik založil s jiným složením akcionářů, než pro jaké se tehdy rozhodl. V Moravii Translations bylo evidentní,

že různé představy o vývoji společnosti a rozdělování zisku povedou k odchodu některých majitelů, což se později potvrdilo.

Pramen začal brzy vysychat

Kateřina Janků na začátku devadesátých let dokončovala studium angličtiny a maďarštiny na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity. Do Moravie poprvé nahlédla ve 22 letech. Společnost, ve které drželi podíly také její rodiče, se stala jedním ze zákazníků, pro které překládala a tlumočila. Právě včas tak zastihla obrovský boom překladatelských agentur v Česku v letech 1991–92. Pobočky zahraničních firem tu rostly jako houby po dešti. Čeští manažeři přitom většinou zvládli

„**Měla jsem tenkrát Škodu 120. Kdybych jezdila v Mercedesu a říkala lidem, že nemám na výplaty, vzali by to jinak.**“

v angličtině či němčině sotva pozdravit, natož aby psali smlouvy. Nový trh, který Moravia chytila „za pačesy“, však začal během pár let slábnout a posléze se vytrácet. „Lidé jednak byli nuceni učit se jazyky, aby mohli pracovat v zahraničních firmách, a jednak některé z nich u nás rychle udělaly byznys a odešly dál,“ připomíná podnikatelka. Po 2–3 letech Moravii začalo ubývat práce a firma musela řešit, jakým směrem se bude ubírat dál. Tehdejší manžel Kateřiny Janků a jeden ze společníků Arturo Quintero byl velkým fanouškem právě se rodícího oboru IT a v zahraničí se setkal s programem AmiPro přeloženým do španělštiny. „Viděli jsme, že někdo překládá software, a říkali si, že bychom to mohli zkusit. Byla to hodně zjednodušená myšlenka,“ vypráví Kateřina Janků.

Mezi prvními zákazníky se tak ocitla Minolta či Xerox, pro které Moravia překládala příkazy na displejích kopírek a tiskáren. Další zakázky přinesla firma Hewlett-Packard, pro kterou překládali kromě jednoúčelových softwarů i manuály a dokumentaci, jež se v té době ještě převážně tiskly. V roce 1994 se vedení Moravie Translations rozhodlo expandovat do zahraničí. Arturo Quintero díky obchodnímu nadání začal cestovat po světě a nabízet služby brněnské společnosti. „Rychle jsme zjistili, že překlad je jenom část zakázky. Lokalizace zahrnuje nejen převedení do cílového jazyka, ale i přizpůsobení místním podmínkám – od měrných jednotek až po úpravu dialogových oken softwaru, kam se nevešly delší české názvy položek,“ vysvětluje Kateřina Janků. Zákazníci chtěli mít s rozšiřováním softwaru o další jazykové verze co nejméně práce. Chtěli dodavateli předat instalační CD softwaru v angličtině a obdržet ho zpět v češtině či jiných jazycích. „V druhé polovině devadesátých let se z nás stal etablovaný dodavatel pro středo- a východoevropské jazyky,“ popisuje Kateřina Janků.

Na mozky nepůjčujeme

Přidávat nuly v obratu ovšem nešlo tak snadno, jak by se na první pohled zdálo. Evropští klienti Moravie si vynutili dvouměsíční splatnost faktur, a tak firma musela vykrývat cashflow, což při rychlém růstu firmy ne vždy dokonale vycházelo. Dvakrát se Kateřina Janků omlouvala zaměstnancům za opožděné výplaty, a jak sama říká, toto zaškobrtnutí by už nikdy nechtěla zopakovat. „Měli jsme několik desítek lidí. Jediné řešení bylo stoupnout si před ně a upřímně jim říct, jak to je. Omluvili jsme se a poprosili, jestli by byli shovívaví a posečkali, v případě potřeby jsme některým vyplatili zálohy,“ říká Kateřina



O soutěži Podnikatel roku 2000

Výsledková listina

- Podnikatel roku 2000 – Kateřina Forstingerová, Moravia IT, a. s.

Finalisté

- Pavel Bobošík, Sahm, s. r. o.
- Jaroslav Bubla, StavoArtikel
- Zbyněk Frolík, LINET, spol. s r. o.
- Jiří Hlavenka, Computer Press, a. s.

Janků. Přiznává, že se před kolegy, kterým přes dobře odvedenou práci nemohla včas zaplatit výplaty, styděla. Právě díky upřímnosti ani jeden ze zaměstnanců kvůli opožděné výplatě neodešel a někteří z nich pracují v Moravii dodnes.

„Oni věděli, jak žijeme a že všechno dáváme zpátky do firmy. Měla jsem tenkrát Škodu 120, kdybych jezdila v Mercedesu a říkala jim, že nemám na výplaty, vzali by to jinak. I tak si to nemůžete dovolit udělat vícekrát: dvakrát vás lidé podrží, pak si však řeknou, že to není stabilní zaměstnání, a odejdou,“ podotýká Kateřina Janků.

Vedení se snažilo sehnat provozní úvěry. Náklady, s kterými firmu zakládali, byly minimální. Kanceláře tvořilo jen pár místností s počítači a starý nábytek, který koupili jako vyřazený. Lokalizace přitom obstarávali pro největší softwarové firmy na světě – Lotus, Microsoft, HP či Oracle. Oslovení bank s žádostí o překlenutí problémů s cashflow skončilo fiaskem. Jak to v případě podnikatelů roku často bývá, ban-

ky se výrazně mylily. „Jeden z bankéřů nás dost vyvedl z míry, když prohlásil, že tady máme jen mozky a na ty nepůjčují. De facto jsme s odřenýma ušima prolezli růstovou fází a v ní se naučili sebefinancování. Banky nepochopily náš byznys založený na službách. Podle nich jsme měli jen počítače, které rychle zastarávají, a na úvěr nestačilo ani to, že jsme se oháněli velkými jmény zákazníků,“ prozrazuje Kateřina Janků. Jediným úvěrem, který kdy Moravia IT získala, byly hypotéky na koupi kancelářských budov v Brně. Firma kvůli nedostatečné bonitě investovala vždy jen vydělané peníze.

První roky také ukázaly, jak tvrdé je budování nové firmy. Dlouhé hodiny práce bez dovolené se staly běžnou součástí života majitelů. „Když jste po škole bez závazků a s mladým organismem, který ještě něco vydrží, tak se to dá. Pamatuji si, že při vytváření firmy jsem dva roky neměla dovolenou a půl roku jsme jeli bez volného víkendu. To už pak člověk cítí, že není produktivní, nebaví ho to a je protivný,“ vrací se podnikatelka k počátkům Moravie.

Jsme tu kvůli dividendám!

V průběhu prvních let existence Moravie Translations se ukázalo, že představy jednotlivých akcionářů se liší. Akcionáři původně investovali do překladatelské agentury a najednou zjistili, že vzniká divize a posléze firma, která mluví neustále o počítačích, serverech, softwaru a z jejich pohledu do nich investuje obrovské peníze. Přišlo jim, že Kateřina Janků a její kolegové jsou „sebevražední cvoci“, kteří nemají na práci nic lepšího než sypat peníze do informačních technologií, z čehož není ani pořádný zisk, ani dividendy. Přestali věřit v to, co Moravia dělá, a nabídli odkup svých podílů akcionářům, kteří přišli

s novým směřováním. V zásadě se vyvinul jiný podnikatelský záměr. Představa života z dividend, kterou akcionáři vídali v 90. letech v seriálu Dallas, se rozplynula.

Koncem 90. let si vedení Moravie uvědomilo, že lokalizace programů se těžko nabízí pod názvem Moravia Translations. Ten evokoval představu klasické překladatelské agentury, a mátl tak klienty. Kvůli obavě ze ztráty jména a možnosti jeho využití konkurencí nechtěli společnost přejmenovat, sáhli proto k založení dceřiné akciovky Moravia IT.

Moravia IT se zabývala výhradně lokalizačními projekty pro zahraniční klienty, zatímco mateřská společnost Moravia Translations nadále poskytovala klasické překlady především českým klientům. Moravia IT se v druhé polovině devadesátých let stala dodavatelem lokalizací do všech středo- a východoevropských jazyků. Při hledání lokalizačních subdodavatelů postupovala firma podle jednoduchého klíče: nejprve hledala partnera na trhu v dané zemi, a pokud neuspěla, otevřela vlastní pobočku.

Vítězství na prahu bubliny

Každoroční růst paradoxně zpomalil těsně po vítězství v soutěži Podnikatel roku. Splasknutí internetové bubliny dolehlo i na lokalizační služby. „V našich jazycích jsme zažili otřes, klienti z oboru IT najednou začali řezat rozpočty a jako první přišly na řadu východoevropské jazyky. Není lehké dívat se na firmu, jak najednou stagnuje, ačkoli donedávna rostla. Nám to však dalo impuls, abychom urychlili expanzi,“ popisuje Kateřina Janků.

Tím impulsem myslí proměnu Moravie na lokalizačního dodavatele v podstatě všech hlavních světových jazyků. Vedení Moravie se nehod-

Několik myšlenek podnikatele pro inspiraci



- Když nemáte na výplaty, řekněte upřímně zaměstnancům, jaká je situace. Kateřina Janků říká, že lidé projeví pochopení a firmu podrží, pokud vidí, že jde jen o dočasný problém a vedení je k nim otevřené.
- Pokud klesají tržby, neomezujte se na osekání nákladů. Zkuste expandovat, zaměřit se na nový podnikatelský plán či založit dceřinou firmu, která třeba tržbami předstihne tu mateřskou.
- Nejtěžší je uřídit vývoj tak, aby se pobočky ve všech zemích rozvíjely stejnoměrně. Je třeba, aby hladce probíhala komunikace mezi centrálou a pobočkami a dobré nápady se dostaly ke všem. Moravia to vyřešila vytvořením firemní báze znalostí MIKI (Moravia WIKI).
- V podnikání nejde jen o peníze. Kateřinu Janků nejvíce fascinují samotné jazyky, kterých je na světě přes šest tisíc, a krásný a čistý obor lokalizace softwaru a překladů.

lalo smířit se snižováním rozpočtů ve firmě, a tak volilo útok namísto obrany. „Hrozně těžko se získává zakázka, když nemáte v daném regionu pobočku ani reference. Přesto jsme chtěli rozšířit lokalizace softwaru také do západoevropských a asijských jazyků,“ říká a vysvětluje, že například v Asii začali v Číně, odkud přešli i do Japonska. „V těchto zemích by nevěřili firmě, která v místě nemá lidi a pobočku. Dále jsme otvírali pobočky v Irsku a Spojených státech, kde jsou spíše prodejní centra a servisní podpora,“ upřesňuje Kateřina Janků. Do současné doby Moravia otevřela pobočky v devíti lokalitách a zaměstnává v nich okolo 450 lidí. Podle Kateřiny Janků není těžké zastoupení v cizí zemi