

9. 3. 2007

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Já a ropný magnát? To zní v Česku poněkud úsměvně!

Karel Komárek, šéf finanční skupiny KKCG

Skóre: 0.81

Název zdroje: Hospodářské noviny

Datum vydání: 09.03.2007

Nadpis: Já a ropný magnát? To zní v Česku poněkud úsměvně!

Strana: 24

Mutace: Podniky a trhy

Rubrika: rozhovor

Autor: Zuzana Kubátová

Oblast: Celostátní deníky

Zpracováno: 09.03.2007 05:31

Identifikace: DCHN20070309020032 cz

Klíčová slova: správa, řízení, práva, právník, soudním sporem, legislativy, právním

Karel Komárek, šéf finanční skupiny KKCG

Neoslavil ještě osmatřicáté narozeniny, ale v byznysu má už patnáctiletou zkušenost. Je hlavou rodinné firmy KKCG - finanční skupiny s aktivy přes 50 miliard korun a s pětimiliardovým ročním ziskem. I když nejvíc vydělává na těžbě ropy a zemního plynu, přesto Karel Komárek důsledně odmítá nálepku "českého ropného magnáta".

"Aktivit máme přece mnohem víc, daří se nám nejen v těžbě ropy. Máme přes dvacet společností a skoro všechny - až na jedinou výjimku - loni překročily své plány zisku," říká šéf rodinného impéria, v jehož vedení působí také jeho otec, strýc a mladší sestra.

HN: Kdysi jste vyprávěl, že jste začínal podnikat s třemi sty tisíci korunami půjčenými od tatínka. Myslíte, že kdybyste podobně začínal dnes, dokázal byste tak velkou firmu vybudovat?

Jistě by to bylo mnohem těžší. V roce 1992, když jsme začínali s velkoobchodem s armaturami, to byly zlaté časy. Byla větší poptávka než nabídka, téměř žádná konkurence. Když se člověk choval slušně a nabídl jen trošku nadstandardní službu, mohl získávat dvaceti- či čtyřicetiprocentní marže a zákazníci ho milovali. Dnes jsme standardní, ekonomicky dobře fungující zemí, s obrovskou konkurencí. Zákazníky musíte vyhledávat, nabízet maximální komfort a marže máte v lepším případě čtyři procenta.

HN: Takže jste to měl dost snadné, stačilo začít ve správnou dobu...

Ono to nebylo tak snadné. Popíšu vám svůj tehdejší pracovní den: v sedm ráno jsem jezdil s

vysokozdvížným vozíkem a nakládal armatury, abych stihl být v deset v kanceláři. Rychle jsem se převlékl do obleku a dojednával kontrakt s šéfovou zásobování z Unipetrolu. A v jedenáct už jsem nervózně poposedával, protože jsem potřeboval jet nakládat další auto a nemohl jsem té paní říct, že jsem zároveň ředitel, skladník, řidič i výpravčí.

HN: Bylo vám něco přes dvacet a měl jste - jak říkáte - desetihodinový pracovní den. Byla to vaše vůle, nebo to po vás chtěl tatínek?

Táta mě celý život vedl k tomu, že se musí tvrdě pracovat. Tohle mám asi dáno i geneticky. Můj dědeček byl velmi pracovitý a dobrý sedlák. Taky tu byla snaha nevybouřeného mládí něco dokázat. Ale nápad pustit se do podnikání byl můj, ne tatínka.

Plynárenství Komárkovi dobývali s partnery z ciziny

HN: Když se o vás dnes mluví, tak jako o českém ropném magnátovi...

A já je, už je to tady! Já se opravdu necítím být ropným magnátem, to je při podnikání v rámci České republiky úsměvné. Navíc naše aktivity jsou přece mnohem širší.

HN: Dobře, ale je to hlavně ropa a plyn, co vaší rodině vydělává miliardy. Jak vás napadlo zaměřit svůj byznys právě tímto směrem?

My jsme začínali prodejem kotlů a armatur, vybudovali jsme jeden z největších velkoobchodů a dodávali jsme pro chemický průmysl a plynárenství. Dále: můj otec původně působil ve firmě, která se zabývala montáží plynárenských zařízení a plynovodů. A v okamžiku, kdy se začala transformovat ekonomika - někdy v půli devadesátých let - jsme si začali uvědomovat, že plynárenství má velkou budoucnost, a snažili se do tohoto segmentu aktivně dostat.

HN: Spojili jste se k tomu s německým Ruhrgasem a firmou Slovenský plynárenský priemysel (SPP). Sami byste vstup do plynárenství nezvládli?

My jsme reálně odhadli síly a hledali strategického partnera. Dohodli jsme se se společností Slovenský plynárenský priemysel na zřízení společného podniku v Čechách. SPP měl zájem účastnit se na českém trhu, takže poskytl část financování. My jsme dali menší část kapitálu a myšlenku. Naším prvním reálným vstupem do oboru byl nákup akcií distribučních společností, zejména Jihomoravské, Severomoravské a Východočeské plynárenské. Souběžně s tím jsme hledali další spojnicí, což nabízely Moravské naftové doly - tehdy malá firma se ziskem dvacet či třicet milionů korun a bez zásobníků plynu.

HN: Pokud jste do společného projektu vnesli myšlenku, co jste vy, malí obchodníci, radili mnohem mocnějším partnerům z SPP?

To my přišli s myšlenkou podílet se na privatizaci distribučních společností a s nápadem na vybudování podzemního zásobníku zemního plynu, modernějších, než jaké v tu dobu u nás byly. Ale bylo pro nás velkou výhodou, že jsme dostali v SPP jednoho z nejlepších partnerů na světě, že jsme tam našli odborné zázemí. Navíc jsme pro nákup plynárenských akcií volili vhodný čas. Velké společnosti jako E.ON a další šly později stejnou cestou jako my.

Ropa a plyn přinášejí riziko, ale také velké zisky

HN: KKCG dnes zastřešuje řadu aktivit od těžby ropy přes strojírenství, finanční služby, cestovní

kancelář, vydavatelství po televizi. Má skupina nějakou vnitřní logiku?

Od roku 1992 byl vývoj dost bouřlivý, velkou logiku neměl. V průběhu let jsme ale chtěli mít rozložené riziko pro případ, že by některý z našich oborů procházel krizí. Tak vznikly tři základní strategické pilíře skupiny. Prvním je oblast ropy a zemního plynu, pro nás klíčová. Druhým jsou průmyslové podniky, které nám poskytují rozumný a pravidelný růst. Třetí je oblast finanční - správa peněžních prostředků, obchodování s cennými papíry. S tím souvisí ještě čtvrtá část: investiční bankovnictví ve formě privátních investic.

HN: Ke kterému z těchto oborů máte vy osobně nejbližší?

Každý mi dává něco jiného. Ropa a plyn, to je zajímavý druh byznysu, s máločím srovnatelný. Vyžaduje obrovskou míru akceptace rizika, na druhou stranu umožňuje v případě úspěchu enormní růst.

HN: Míváte problém vyrovnat se s vyšším rizikem? Nebo jste spíš typ hráče?

Dříve jsem hodně riskoval, ale jak stárnu, stávám se opatrnějším.

HN: Stává se vám, že kvůli nějaké riskantní transakci nespíte? Nebo se dokonce třeba hádáte s otcem?

Riskantní bezesporu byly nákupy distribučních plynárenských společností. Platili jsme ceny, o kterých se někteří experti domnívali, že jsou přehnané. Dneska se ukazuje, že to byla velmi dobrá investice. Velký interní spor jsme měli s tátou například o nákup Moravských naftových dolů. Šlo o investici v řádu mnoha set milionů korun, ta společnost nebyla v kondici, nedělala téměř žádný zisk. Táta byl kategoricky proti, ale já prosadil svou a společnou prací se z nich stala jedna z největších perel, které máme.

HN: Proč se vstupu do ropného byznysu tatínek bál?

On byl starší, měl víc rozumu, viděl i rizika. Já byl mladý a naivní, chtěl jsem všechno hned zlomit.

Dnešní ceny ropy nejsou nijak přehnané

HN: Jak vidíte do budoucna vývoj cen paliv?

Fluktuace ceny ropy vždycky byla a bude, příliš vysoké ceny se neudrží, vždy se zřítí dolů. Ale podnikání v ropném byznysu je vyváženo obrovskými investicemi. Utrácíte velké peníze, protože musíte neustále za to, co vytěžíte, nacházet nové zásoby. Když ropa stála dvanáct dolarů za barel a řidiči u pump skákali radostí, že je benzín za devatenáct korun, já jsem z toho nespál. A když se stane, že stojí barel sedmdesát pět dolarů, tak jsem asi jediný motorista v zemi, kterému nevadí, že za litr benzínu platí třicet osm korun.

HN: Myslíte, že ceny nafty mohou ještě někdy klesnout zpátky třeba až na dvanáct dolarů za barel? Že to OPEC připustí - když se ukázalo, že se i s cenou přes 60 dolarů dokáže světová ekonomika vyrovnat?

V ekonomikách stejně jako v lidských vztazích je třeba udržovat rovnováhu. Když je dnes cena ropy na 65 dolarech, tak vzhledem k investicím, jaké musí ropné společnosti dělat, a vzhledem k tomu, jak se jim zdražily vstupy, vzhledem k inflaci a oslabování dolaru, není dnešní cena nijak přehnaná.

Relativně odpovídá nákladům potřebným na objevování dalších zásob.

HN: Před dvěma týdny jste otevřeli pobočku v Rusku. Je o vás známo, že byste rádi spolupracovali s ruskou státní plynárenskou společností Gazprom. Co si od nich slibujete?

Gazprom je jedna z nejvýznamnějších energetických společností na světě, podle mého názoru do budoucna ovládne devadesát, možná i víc procent zásob zemního plynu pro Evropu. My bychom s ním rádi spolupracovali ve dvou směrech - jednak na naší aktivní účasti v Rusku na malých těžebních licencích ropy - jiných, než o jaké má zájem sám Gazprom. A také bychom uvítali spolupráci v Evropě při dodávkách plynu nebo spolupráci na využití podzemních zásobníků a jiných služeb.

HN: Máte šanci dostat se k těžbě v Rusku bez pomoci Gazpromu?

Ano, v Rusku dnes podnikají desítky, stovky, tisíce zahraničních společností, jsou tam tisíce těžebních licencí v různých územích. Po dvou letech, kdy pečlivě mapujeme ruský trh, se domníváme, že bychom mohli v nejbližším období - řekněme roku, roku a půl - mít v Rusku nějakou aktivní účast.

HN: Má Gazprom zájem vstoupit majetkově do vaší skupiny?

Nechci a nemohu mluvit za Gazprom. Dnes s nimi jednáme jen o obchodní spolupráci a probíhající jednání by nebylo slušné komentovat navenek.

Letos chceme koupit až dvě strojírenské firmy

HN: Co strojírenství, jaký k němu máte vztah?

Výborný, protože jsem původem strojař. Je to relativně stabilní, dlouhodobý byznys, na druhou stranu ale poměrně pevný. Jestliže si vybuduje nějaká společnost díky předvídatosti, technologickému náskoku a marketingu dobrou pozici, může být na dlouhou dobu velmi hodnotná, zisková, v určitém segmentu trhu i velmi exkluzivní. Na druhou stranu je to nebezpečné v okamžiku, kdy se jí přestane dařit. Setrvačnost té velké loď směrem dolů je poměrně dlouhá.

HN: Strojářina je dnes respektovaný obor, ale ještě před pár lety byl v krizi, investoři se do něj nehrnuli. Kdy vás začaly strojírný zajímat?

Někdy kolem roku 2000, těsně před tím, než přišla změna ve vnímání strojírenství. Protože když už se vnímání změní, tak už nemůžete investovat, ceny jsou tak vysoké, že se to téměř nevyplatí.

HN: Tehdy jste půjčili peníze vlastníků bohumínských firem ŽDB a Bonatrans, ty jsou dnes základem vaší strojírenské divize. Jejich akcie vám pak propadly jako zástava za nesplácené půjčky. Získali jste ty firmy náhodou, nebo jste do nich už investovali s cílem, že je ovládnete?

My jsem zprostředkovali jejich financování a pak jsme byli osloveni, zdali bychom tyto podniky nechtěli odkoupit a restrukturalizovat. Provedli jsme tu tvrdou - a dnes už mohu říci úspěšnou - restrukturalizaci. Ale v době, kdy jsme je přebírali, to nebylo vůbec jednoduché. Přišli jsme do neznámého prostředí, kde bylo šest tisíc zaměstnanců, za čtrnáct dní měly být výplaty, na účtech nula a po původních majitelích zbyly téměř tři miliardy dluhů.

HN: Předloni jste chtěl své továrny spojit s podílem ve Vítkovicích a vytvořit tak největší střeoevropský strojírenský holding. Záměr dodnes vážne kvůli sporům, které máte s původním

vlastníkem poloviny vítkovických akcií Davidem Beranem. Vzdal jste původní plán?

My nežijeme soudním sporem s panem Beranem, máme především zodpovědnost za pět tisíc lidí, kteří v našich strojírenských firmách pracují. Investice do nich letos dosáhnou téměř miliardy korun. A bez ohledu na to, jestli získáme i část Vítkovic, hledáme intenzivně další akvizice v oborech, ve kterých sami podnikáme. Doufám, že se nám podaří letos jednu až dvě takové akvizice uzavřít.

HN: Vstoupit do strojírenství bylo pro vašeho otce přijatelnější než podnikat v ropě?

Když to hodně nadsadím, tak já jsem přišel s tím, že bychom tohle měli koupit, a táta to musel odpracovat. Takhle hezky jsme si to rozdělili.

HN: U Komárků to chodí tak, že tatínek poslouchá?

Ne, naopak. Já jsem velmi poslušný syn, ale mám svou hlavu!

HN: Kolik členů vaší rodiny dnes ve skupině KKCG aktivně působí? Ví se o vás, tatínkovi, strýci, zmínil jste sestru....

Všichni čtyři jsme dnes partneri skupiny. Sestra byla první můj zaměstnanec a partner, přerušila vysokou školu a začala mi pomáhat s účetnictvím. Za patnáct let se vypracovala na pozici podle mého názoru jednoho z nejschopnějších lidí v zemi v oboru legislativy, účetnictví a práva, takže má na starost právě tuto oblast.

Strýc František začínal se mnou při obchodování s armaturami. Když jsme na Slovensku budovali pobočku, byl tam prvním zaměstnancem, pak se tam věnoval výrobě regulačních stanic plynu - v tom jsme pak získali na Slovensku monopolní postavení a držíme ho dodnes. Po převzetí Moravských naftových dolů jsme jej povolali, aby se v nich stal generálním ředitelem. Tatínek je původem právník, ale má velmi dobré schopnosti v oblasti operativního řízení. Věnuje se restrukturalizacím a právním věcem.

HN: Kdo má v rodinné radě hlavní slovo?

Dnes je skupina řízena na jasném korporátním základě. Léta spolupráce s německými partnery z Ruhrgasu nás o korporátní kultuře hodně naučily. Ano, jsme finanční skupina, držaná rodinou. Na stranu druhou máme řízení nastaveno na profesionální úrovni. V čele všech našich firem jsou špičkoví manažeři, kteří nemají jakoukoli vazbu na naši rodinu.

HN: Ale o strategických otázkách musíte rozhodovat v rodinné radě, ne? Hádáte se hodně?

Vedeme velmi dlouhé diskuse, ale o hádky nejde.

HN: Když popisujete strukturu skupiny, kam v ní patří cestovní kancelář Fischer?

Patří do holdingu KKCG Investments, tedy mezi společnosti čistě v investičním portfoliu.

S dnešní zkušeností bychom do CK Fischer nešli

HN: Dnes je CK Fischer v zisku, přibývají jí klienti, ale když jste ji převzali, bylo to horší. Kdybyste předem věděli, v jaké je kondici, šli byste do této investice znovu?

Kdybych měl předem dostatek informací, tak bychom do ní nevstupovali. My jsme ji původně ani nechtěli celou převzít, chtěli jsme propojit jméno a mediální schopnosti pana Fischera s naší schopností restrukturalizovat společnost a vrátit ji do zisku. Mysleli jsme, že se nám podaří otočit hospodaření cestovky během roku. Kdyby druhá strana dodržela, co slíbila, zřejmě se nám to podařilo. Ale náš vstup byl na základě čestného slova bývalého majitele, pak se ukázalo, že řada věcí je jinak. Tímto způsobem bych do toho podruhé určitě nešel. I když dnes je firma stabilizovaná, v oblasti leteckých zájezdů je to podle nás největší hráč na trhu. Za poslední čtyři roky se nám podařilo udělat něco, na co jsme hrdí.

HN: Proč jste z CK Fischer včas nevycouvali, když to byl takový problém?

To už jsme byli pod obrovským mediálním tlakem. Václav Fischer byl v té době velmi populární, uvědomte si: málem se stal prezidentem, měl obrovskou mediální podporu. My byli velmi brzy odhaleni jako investor Fischera. Vlastně už v momentě, kdy jsme do toho dali první peníze, jsme převzali odpovědnost za to, že projekt bude úspěšný. Ale měli jsme příliš krátkou dobu na provedení hloubkového auditu. A zbývalo nám na výběr mezi dvěma možnostmi: nechat společnost zkrachovat, a pak by se v tom samozřejmě projevilo i naše jméno a naše odpovědnost, nebo vzít situaci do vlastních rukou a společnost zachránit.

HN: Vy jste byli s panem Fischerem původně partneři, pak se to otočilo ve vzájemný souboj. Proč?

Já se nedomnívám, že jde z naší strany o souboj. Dnes je veden konkurz na Václava Fischera a my jako jedni z věřitelů nárokuje své pohledávky. To je celé.

HN: Neuvažovali jste nikdy o přejmenování CK Fischer?

My jsme společnost koupili včetně ochranné známky a názvu Fischer. Jsou i jiné společnosti, které existují dvacet, třicet let a jejich názvy pocházejí ze jmen, o kterých dnes už nikdo neví, že to byli zakladatelé. My jsme to vyhodnotili tak, že název CK Fischer je natolik zažitý, známý a marketingově silný, že měnit jej by byla větší chyba a ztráta. Značka je dnes vnímaná jako velice kvalitní a do budoucna to bude ještě sílit.

HN: Necháte si CK Fischer dlouhodobě?

V této chvíli ano, je před námi ještě kus práce v upevňování a posilování pozice na trhu. Ve střednědobém horizontu může být třeba na prodej, ale může se také stát, že nás svými výsledky nakonec přesvědčí a zařadíme ji mezi své strategické společnosti.

O své investiční strategii nejraději rozhoduji sám

HN: Říkáte, že jste povahou tak trochu hráč. Když investujete do akcií, necháváte obchody na makléřích z vaší společnosti Atlantik FT, nebo za nimi chodíte s vlastními tipy?

Musím oddělit dvě činnosti. Atlantik je naprosto nezávislý obchodník s cennými papíry, se svým vlastním vedením. I kdybych chtěl, tak do toho nemohu zasahovat a ani to nedělám. Ale jako klient, když investuji, tak se snažím o té strategii rozhodovat sám.

HN: Když už je řeč o kapitálovém trhu, tak podle řady spekulací právě vy stojíte za kyperskou společností Goldenfrazil, která se angažuje v Unipetrolu. Potvrdíte to?

Já už jsem na nás slyšel tolik spekulací, že kdyby měly být všechny pravdivé, tak jsme za osmdesáti

procenty obchodů v zemi. Goldenfrazil není náš. Ale naše společnost Atlantik FT, která obchoduje na kapitálovém trhu, má tisíce klientů a jejím úkolem je i poskytovat investiční poradenství. Pakliže někdo - a neříkám, že Unipetrol - neposkytuje dost informací nebo je zatajuje, tak je úkolem takových společností, aby se snažily potřebné údaje pro klienty získat. Ale my nejsme majitelem ani akcionářem Goldenfrazil. A nevím, kdo to je.

HN: Ve vašem impériu jsou i média, vydáváte týdeníky Profit a Czech Bussines Weekly. Je to věc image, či si od nich slibujete zisky?

Nevidím tu investiční příležitost, která se výrazně zhodnotí. Když jsme začali podnikat, byl časopis Profit jedním z mála, který psal o tématech důležitých pro podnikání. Tam jsme se učili, co jsou akcie, jaké jsou pracovní smlouvy. Před pěti lety jsme viděli, že časopis je před zánikem, a oslovili jsme majitele, že bychom to koupili. Byla to spíš investice ze sentimentu. Chtěli jsme udělat něco pro malé a střední firmy, aby jim Profit přinášel informace. Czech Bussines Weekly je určen pro anglicky mluvící čtenáře a šéfy podniků.

HN: Vlastníte také TOP TV, teleshoppingový kanál, má to být předstupeň pro vstup do televizního byznysu? V minulosti jste se už zajímali o televizi Nova...

Teleshoppingová televize měla být čistě portfoliovou investicí s možným výnosem. Já nepředpokládám, že bychom v této oblasti rozšiřovali aktivity. Televize nejsou oborem, v kterém bychom se chtěli prosazovat.

HN: Vážně? Ono to vypadá, že k profilu správného českého magnáta televize nebo vlivná tiskovina patří.

Já si takový profil nebuduji. Máme malinké nakladatelství, žádný velký mediální dům. U nás šlo spíš o to, podpořit prostřednictvím našich periodik podnikání.

HN: Neuvažujete o vstupu na burzu? Ujasnili byste si při tom, jakou má vaše skupina cenu. Tušíte to už dnes?

V současné chvíli je skupina spíše překapitalizována. Podaří-li se nám naplnit cíle v oblasti akvizic a budeme potřebovat víc finančních prostředků, budeme zvažovat všechny možné alternativy financování včetně využití kapitálového trhu. A k hodnotě naší skupiny - proč by nás to mělo zajímat? Abychom doma seděli a říkali si, kolik máme peněz? My řešíme jiné věci.

HN: Nežijete jenom byznysem. Co děláte, když si chcete odpočinout?

Já nepracuji, jen dělám strategii! Ale jinak mám zájmy jako každý jiný člověk: rodina, sport, rád trávím čas i se svými psy... A co mě baví, je naše nadace Proměny.

HN: Na co je zaměřená?

Rozhodli jsme se navázat na myšlenku našich předchůdců z první republiky, kteří sázeli parky a aleje. Nadace je zaměřená na budování parků a jejich propojování s obnovou krajiny a s lidmi. Je to běh na dlouhou trať. Loni jsme se po dvou letech příprav pustili do výstavby prvního parku v Kamenickém Šenově, další projekty jsou před dokončením. Máme heslo "Každý rok jeden park", doufám, že budeme mít časem na kontě těch parků několik.

Karel Komárek (37)

Je majoritním akcionářem společnosti K&K Capital Group, kterou vlastní s dalšími členy své rodiny. Jejich finanční skupina patří k největším v České republice.

Počátkem devadesátých let stál Karel Komárek u zrodu rodinného byznysu, začínal prodejem průmyslových armatur a kotlů. Pohádkové zisky poté přinesly rodině investice do ropy a plynu, jen za poslední dva roky Komárkovi vydělali přes deset miliard korun. Karel Komárek má ve vedení impéria na starosti především strategické rozhodování. "Nepracuji, jen dělám strategii!" říká se smíchem.

Pochází z Hodonína, dnes žije v rodinném domě nedaleko Prahy. S manželkou mají dvě děti. Volný čas věnuje především rodině. Rád sportuje - lyžuje, jezdí na kole, hraje tenis a začal se věnovat i charitě. Rodinná nadace Komárkových Proměny chce vybudovat po celé zemi několik parků.

Co je K&K Capital Group

Skupině, která za loňský rok čeká nekonsolidovaný hrubý zisk kolem pěti miliard korun, patří přes dvacet firem. Zaměstnává 6,5 tisíce lidí. Její aktivity se dělí do čtyř holdingů.

KKCG Oil&Gas

Zastřešuje podnikání v oblasti ropy a zemního plynu. Patří do něj Moravské naftové doly s šesti filiálkami včetně londýnské MND Exporation & Production, MND Russia a MND Ukraine. Holding dále zastřešuje plynárenskou SPP Bohemia Group (spoluvlastníkem je SPP) či Europgas (v něm polovinu drží německý E.On Ruhrgas).

KKCG Industry

Ovládá strojírenské továrny ŽDB Group, Bonatrans Group, Kovosvit MAS, Gemax a Moravia Systems.

KKCG Finance

Věnuje se finančním službám prostřednictvím obchodních firem Atlantik FT a Atlantik AM.

KKCG Investments

Spravuje portfoliové investice (například CK Fischer, vydavatelství Stanford Group či leteckou společnost Grossmann Jet Servis).

Zpracovatel: [Anopress IT a.s.](#)