

P

PAVEL BAUDIŠ

O

OLDŘICH ŠLEMR

E

EDUARD KUČERA



ZACHRÁNCI

Ovládají majetek za 78 miliard, společně kupují velké firmy a teď chtějí také společně měnit Prahu k lepšímu. O InterContinentalu, Malé Straně i umění hovoří investoři z R2G Oldřich Šlemr, Pavel Baudiš a Eduard Kučera v ojedinělém rozhovoru.

PAVEL P. NOVOTNÝ, FOTO: DAVID TURECKÝ

akcionářů, která se postupně zužovala. Byla to dlouholetá postupná práce. Nedá se to srovnat s tím, když koupíte hotovou firmu s vedením i zaběhlými procesy. Vy jí v podstatě jen dozorujete.

Kučera: Je zábava koupit nějakou firmu. Udělat z ní něco většího, nového, přikoupit k ní další firmu, spojit je a pozorovat, jak konkurence, která je náhle stejně velká, zpozorní. To je dobrý pocit. My z tohoto pohledu nejsme úplně pasivní investoři, ale ani úplně aktivističtí. Nechceme něco koupit, naleštit, případně rozdělit a rozprodat, jak to dělal Edward z Pretty Woman.

Takže spolu spíše stavíte lodě, abych také parafrázoval Pretty Woman?

Kučera: Stavíme. Zatímco on k tomu dospěl až na konci filmu, my to tak máme od začátku.

Baudiš: My jsme v Avastu také měli investory a bylo jasné, že mají horizont pěti sedmi let a že budou chtít odejít. Nebo spíš budou muset odejít. Ale my nemusíme a nechceme.

Kučera: Nám to tak vyhovuje. Máme spoustu plánů tady s tím hotelem a jeho okolím. A to nějaký čas zabere. Jak samotné změny, tak následné společné žití. O tom, že to bereme jako dlouhodobou investici, svědčí i to, že jsme uzavřeli s Fairmontem kontrakt na 25 let s desetiletou opcí. V tomto kontraktu by měl hotel projít ještě jednou rekonstrukcí, neboť se tak děje v průměru jednou za 15 let. Tím pádem už ale dost přetahujeme.

Pane Šlemre, po 30 letech byznysového partnerství s Tomášem Němcem jste si nechtěl odpočinout od spoluvlastnictví a dělat si věci po svém?

Šlemr: Já jsem žádnou únavu ze spojení s Tomášem Němcem necítil. My jsme prostě využili velice vhodného okamžiku pro prodej. S odstupem čtyř let se ještě více ukazuje, jak moc kvalitní načasování to bylo. V okamžiku, kdy pánové Dyba a Smrek přišli s myšlenkou udělat family office, neváhal jsem. Víte, ona existuje taková představa, že když máte peníze, nemáte

starosti. Ale jsou to stejné starosti, jako když máte firmu nebo jiný hmotný majetek. Peníze potřebují nějakou péči. Model práce na bázi family office byl ideálním řešením.

A ihned se spojit s novými společníky nebyl problém?

Šlemr: Nedělalo mi žádný problém spojit se s pány z Avastu. Měli jsme podobné představy. Navíc každý z nás má vlastní projekty a aktivity. Třeba investici do Martinického paláce, kterou jsem udělal krátce po prodeji ČGS, jsem udělal ze 100 procent sám. Bylo mi potěšením tuto krásnou stavbu zařadit do své sbírky umění. Investice do umění jsou mojí vlastní aktivitou. Mám tedy aktivity rozdělené na vlastní a společné, to je moc fajn.

Kučera: Navíc po těch letech, když z nějaké firmy pěkně vyexitujete, jak říkají poradci, člověk přece jen zvolní. My jsme zvolnili, když jsme najali prvního ředitele. Stejně tak do R2G nechodíme každý den. Dokonce jsme zjistili, že nemusíme chodit ani na společné schůzky, neboť Oldřich některá rozhodnutí dělá za nás za všechny tři a dělá je správně. Píchačky v Martinickém paláci nemáme.

Sihli jste se už alespoň jednou pohádat?

Šlemr: Vidíme se tak zřídka, že jsme ještě neměli čas. A nemáme sebemenší důvod.

S investičními nápady chodíte sami, nebo vám je nosí tým z R2G?

Kučera: Už sama ta otázka mě urazila. Samozřejmě že s nimi přicházíme my. Hlavně tady Oldřich...

Šlemr: Teď vážně. Každému z nás na stole občas přistane nějaký investiční nápad. Ať už lidem z našeho týmu, nebo nám. My jsme součástí týmu a každý z nás může donést nápad, o kterém se společně začneme bavit. A je něco nového, na co se díváte? Co takhle Innogy? Údajně tam Karlu Komárkovi zvyšujete cenu v tandemu s obchodníkem s energiemi Jiřím Písaříkem.

Kučera: Co je Innogy? Ta filmová společnost?

Šlemr: Povídá se toho hodně. Ale já musím říci, že se toho neúčastníme. Zabýváme se teď jinými věcmi. Máme na stole jeden velký projekt, který není v České republice, takže místní trh z něho nemusí být nervózní.

Vaše trojice dnes představuje velkou ekonomickou sílu. Někjaké jiné společenské, či dokonce politické ambice nemáte?

Šlemr: Nikdy mě nic takového vážně nenapadlo. Mnohem přínosnější mi v tomto ohledu přijde naše snaha zlepšovat některá místa v Praze. A podívejte se na nadaci Avastu. To je aktivity velice obsáhlá a úctyhodná. To je víc než politika.

Kučera: Díky, Oldo. Ale já musím říci, že naše pohnutky byly veskrze nízké, protože jsme líní. Takže jsme to svěřili našim ženám a udělali jsme dobře. Funguje to perfektně. Já myslím, že je to i jedna z věcí, které nás odlišují. Já i Pavel, byť on to o sobě neříká, jsme poměrně líní. To neznamená, že Oldřich od rána do večera stojí někde na soustruhu, ale práci se věnuje stále. Mám pravdu?

Šlemr: Samozřejmě.

A jaká je dlouhodobá vize R2G? Tušíte, kolik peněz byste prostřednictvím R2G chtěli proinvestovat?

Kučera: Nic takového není. My s Pavlem spoluvlastníme budovu, kde sídlí Avast, investovali jsme do různých startupů, máme peníze v dalších fondech a stále držíme podíly v Avastu. Takže rozhodně se nedá říci, kolik toho může skončit v R2G.

Šlemr: Neexistuje takové pravidlo, které by říkalo, že všechny investice děláme společně. Je to volné a přísně účelové spojení pro některé zajímavé příležitosti.

Kučera: Nejsme žádný formální spolek, nemáme registraci na ministerstvu vnitra. Ale podle některých paragrafů jsme už organizovaná skupina. Takže až nás zavřou, dostaneme 10 let navíc. Ale raději tam napište, že z Kučery mluvil hlad, protože ve svém hotelu nedostal najíst. A už to vypněte. **1**



Z proskleného

salonku Loreta v horním patře hotelu InterContinental naproti střešní restauraci Zlatá Praha se nabízí mimořádný výhled. Na nočními světly ozářenou Vltavu, Čechův most i zadní siluetu Pražského hradu. Tedy na revír Starého Města a Malé Strany, ve kterém nyní operují tři zkušení byznysmeni, milovníci umění a pražské architektury a také jedni z nejbohatších českých podnikatelů současnosti. Zatímco zakladatelé antivirové společnosti Avast Pavel Baudiš a Eduard Kučera jsou již ostřílenými mediálními hvězdami, Oldřich Šlemr, někdejší kovaný průmyslník a spolujatel České gumárenské společnosti, dnes investor a podle Forbesu 13. nejbohatší Čech, se dlouhá léta pozornosti médií zarytě vyhýbal. Jeho aktuální plány v historickém jádru Prahy ho však přiměly udělat výjimku a spolu se společníky z investičního uskupení R2G vůbec poprvé promluvit nejen o svých plánech. Family office R2G, jehož hybnou silou a zakladatelem je právě Šlemr, dnes patří k největším investičním celkům v Česku, neboť operuje s mnohamiliardovým kapitálem všech tří rodin a orientuje se přitom výhradně na velké a dlouhodobé investice.

Společně se před třemi lety ucházeli o pět střeoevropských pivovarů ze skupiny SABMiller, včetně Plzeňského Prazdroje. V rekordním prodeji tehdy v konsorciu se švýcarskou rodinou Jacobsových přišli s druhou nejvyšší

nabídkou. V ostře sledovaném tendru nakonec přeplatili například i Kellnerovu PPF. Vítězové, japonská pivovarnická skupina Asahi, nakonec za Prazdroj a spol. zaplatili bezmála 200 miliard korun.

Trojice byla úspěšnější až později při ovládnutí textilky Pegas, ke které ještě před dvěma lety přikoupila amerického výrobce netkaných textilií FQN. Obchod za 11 miliard korun byl největší českou investicí v Severní Americe v historii. Vznikl tak holding PFNonwovens, třetí největší hráč ve svém oboru na světě, s výrobními závody na čtyřech kontinentech a tržbami v přepočtu přes 15 miliard korun.

Ale až jejich poslední investiční projekt je společně přivedl v listopadový večer k jednomu stolu v útrobách ikonického hotelu k povídání plnému sarkasmu i vzájemného hecování. Hotel jim totiž od začátku letošního roku patří a právě před několika dny veřejnosti představili své plány na jeho budoucí rozvoj.

.....
Na investici do hotelu InterContinental jste se shodli, nebo jste se museli vzájemně přesvědčovat?

Šlemr: Když máme společnou investici, musíme se na ní shodnout všichni tři. Ale tady asi musíme říct, že to bylo na první dobrou. Náš vztah k tomuto místu je tak silný, že jsme se přesvědčovat nemuseli.

Takže k tomuto místu máte každý nějaký emoční vztah?

Kučera: Jezdil jsem kolem tramvají do školy na práva. Ženil jsem se tu, můj tatínek nám tu oznámil, že se bude rozvádět, zde jsem platil za tátu útratu. Takže mám k tomuto místu dlouhodobý velice hluboký vztah.

Šlemr: Mně se ta budova zkrátka líbí a myslím si, že si zaslouží lepší péči, než se jí doposud dostávalo. Stejně jako okolí hotelu. V centru vidím tři místa, která dělají Praze ostudu. Jedním z nich je současné okolí hotelu InterContinental, druhým místem

je průchod mezi Karlovým mostem a Karlovými lázněmi a třetím je okolí železničního mostu pod Vyšehradem. Respektive okolí mostu na obou březích Vltavy. Zazděné mostní oblouky, které se používají jako skladiště. To všechno mi hrozně vadí. A když byla možnost jedno z těch míst koupit a výrazně vylepšit, nepochyboval jsem.

Baudiš: Já také nepochyboval. Prahu mám rád. Můj pradědeček byl stavitel, věnoval Praze celý svůj život. V Praze postavil celkem pět mostů, z toho čtyři ještě stojí. Jedním z těch mostů je tedy Čechův most. Mně se líbí Oldřichova myšlenka zvelebovat tato místa v Praze a беру to i jako poctu pradědečkovi. Spojit „jeho“ Čechův most se Starým Městem a Pařížskou ulicí a celé okolí pozvednout na vyšší úroveň. Ostatně máte i další nemovitosti v centru, konkrétně na Malé Straně. I ty souvisí s vaší láskou ke staré Praze?

Šlemr: Vlastně ano. Nám se podařilo s panem profesorem Lábusem vyprojektovat a společně potom prosadit do fáze stavebního povolení jedinou novostavbu na Malé Straně, která se v tuhle chvíli realizuje. V ulici Tržiště v těsném sousedství rumunské ambasády vznikne projekt, který bude určitě Malou Stranu zdobit. A další stavbou, kterou považuji za architektonický klenot, je Martinický palác. Ten se nám podařilo koupit hned po prodeji ČGS a při vzniku R2G. I na něm permanentně pracujeme, z paláce se postupně stává místo pro konání různých kulturních a společenských akcí. Myslím, že tedy máme slušné předpoklady poradit si i s hotelem a jeho okolím. I vy, pane Kučero, jste na Malé Straně koupil dům. Byla to čistě finanční investice?

Kučera: Já tam minimálně bydlet a základní investorská poučka je, že místo, kde bydlíte, není investicí, ale spotřebou. Jednáme teď s památkáři a na stole je připravený projekt, který je takovým kompromisem. Takže abych se vrátil k vaší otázce – neudělám z toho ani činžáček, ani bordel. Bordel by byl nejlepší,





elektřina je zavedená, voda také a přiček, které se nedají zbořit, je tam moc. Stavitel barokních sálů udělal takové kukaně. Nebo squat by z toho byl prima. Samozřejmě žertuji. Uděláme si to tam pěkně.

Jak se vám pracuje s památkáři? Všechny budovy, o kterých se tu bavíme, asi není snadné upravit dle svých představ.

Šlemr: Je jednoduché kritizovat památkáře, ale já mám pozitivní zkušenosti. Na Malé Straně se prokázalo, že když architekt odvede dobrou práci, je snadné s památkáři najít společnou řeč. Naše stavba se tak u památkářů prosadila velice lehce. Myslím, že kvalitní ar-

zachovaly rozměrné obrazy Františka Ronovského. Takže nám, nebo alespoň mně určitě, se tady pohybuje dobře.

Baudiš: Samozřejmě to není jenom o umění uvnitř, ale i stavba samotná je velice zajímavá. Za těch 50 let sem patří, je součástí Prahy. Když jde člověk ze Staroměstského náměstí, je zajímavé, jak se kolem vás architektura mění. Míjíte židovské domy, pak v Pařížské domy z 20. let minulého století zejména v klasicistním stylu, až dojdete sem, k této moderní budově. I proto si myslím, že náš záměr vybudovat na téhle cestě novou moderní budovu dává smysl. Je to takové přirozené doplnění.

Náš projekt může pozvednout jak náměstí Miloše Formana, tak zahrady mezi hotelem a řekou na úplně novou úroveň. Teď je to nepřístupný prostor, kde jsou natažené řetězy, stejně tak betonové sloupy na náměstí spíše odrážejí od návštěvy. Po naší investici by mělo jít o místo se zcela jinou atmosférou. Nedávno jsem byl v New Yorku a procházel se kolem Rockefellerova centra. Tam je taková úzká ulička s kavárnami, vždy obsazená lidmi. Žije to tam. Přesně to odpovídá naší představě, co bychom chtěli tady.

Šlemr: Vnímám to tak, že hodnotitelé se dají rozdělit do dvou skupin. Na ty, kteří tady mají nějaké své osobní zájmy a jejich hodnocení je veskrze negativní. A na ty, kteří tady nemají osobní zájmy a dívají se tady na to jako na místo, které je třeba zlepšit. A ti jsou nadšení. Ti, kteří se bojí, že na piazzettě už nezaparkují, neboť auta chceme z toho prostoru dostat pryč, určitě proti návrhu brojí.

Baudiš: Jsem ale přesvědčený, že když se to všechno povede, bude to pozitivní i pro lidi, kteří tu bydlí. Jen je jim to třeba vysvětlit. Chceme se o tom bavit se všemi.

Kučera: Jde o lidi, kteří tady mají nemovitosti nebo nějaké obchodní zájmy. Nebudeme jmenovat. Ale také jsem mluvil s několika místními, kteří vítají, že se tu něco bude dít. Ale například problematika parkování se v této oblasti řešit musí, nemyslíte?

Šlemr: Ale kapacita podzemních parkovišť v tomto projektu zůstává. Naopak se parkoviště pěším zpřístupňuje z Pařížské ulice. Je to jedna z funkcí chystaného domu na rohu náměstí. Jedna z jeho mnoha funkcí. Právě tento komplex je zdrojem největší kontroverze. Nešlo prostě náměstí nechat nezastavěné, a vzít tak vítr z plachet většiny kritiků?

Kučera: Já bych tomu malému rohovému domku rozhodně neřikal komplex. Je to 380 metrů zastavěné plochy ve třech podlažích určených pro retail.

„V centru vidím tři místa, která dělají Praze ostudu. Jedním z nich je okolí InterContinentalu.“

chitektura si najde své místo i v takto historicky exponovaných lokalitách.

Kučera: U nás se dělala řada průzkumů. Všechno jsme sepsali, katalogovali. I my jsme se s nimi nakonec domluvili. Ono bydlet v 600 let staré, jednou vyhořelé budově, kterou někdo zakončil architekturou, která nemá nic společného s barokem, renesancí ani klasicismem a vypadá spíše jako budova od Josefa Mockera, je hodně dobrodružná záležitost.

Všichni tři jste také milovníci a sběratelé umění. I to vás přivedlo k InterContinentalu, který je plný uměleckých děl 20. století?

Kučera: Tak pozor. Sběratelem v pravém slova smyslu je tu jen Oldřich.

Šlemr: Určitě je tu hodně zajímavých prací. Bohužel se řada dalších nezachovala. Máme tu zejména práce významných autorů z 60. let minulého století, kteří se třeba podíleli na výstavbě Bruselu, jsou tady lustry Huga Demartiniho nebo v dolních patrech ty od slavného Reného Roubíčka, jsou tu Jirovy vitráže. Jsme moc rádi, že se

O využití nezastavěné plochy před hotelem se diskutuje mnoho let. Bez výsledku. Jsou právě různorodé zkušenosti s památkově chráněnými objekty zdrojem vašeho optimismu?

Baudiš: Určitě v případě tohoto projektu věříme v to, co říkal Oldřich. Že kvalitní architektura od kvalitního architekta má šanci prosadit se i na takovém místě. Myslím, že to platí i pro projekt, se kterým jsme přišli pro okolí InterContinentalu.

Kučera: Abych si ještě přihřál polívičku, Oldřich s tou svou skvělou architekturou čekal na stavební povolení pouze osm let. A my si furt myslíme, že v našem projektu na Malé Straně budeme mít stavební povolení na jaře. Ani ne rok poté, co jsme to začali řešit. Na druhou stranu, reakce na projekt od architekta Tichého, který jste tu nedávno představili, nebyly jen pozitivní. Někteří vadí zejména zmiňovaná nová budova, která má vyrůst na náměstí Miloše Formana. Co na to říkáte?

Baudiš: Mluvil jsem o tom s různými architekty, všichni jsou nadšení.

Kdybychom to pronajali třeba smlou-
vou na 25 let, ani tak nám to nezaplátí
rekonstrukcí samotného náměstí. A ne-
jde jen o počáteční investici, ale i o ná-
klady na údržbu. Ale pokryje to alespoň
část nákladů.

**Takže projekt renovace okolí hotelu nebe-
rete jako investici? Je to spíše filantropie?**

Baudiš: Z investičního hlediska
je to de facto charita. Samozřejmě je
to také přínos pro hotel. Když to tady
bude žít, bude to pro všechny lepší.
A takhle si to alespoň trochu vydělá na
provoz. Ale kdyby se to bralo jako in-
vestice, návratnost by byla 40 let.

Šlemr: Hlavně nikdo od nás nedo-
stal zadání, musíte zastavět piazzettu
Miloše Formana. Naopak zadání znělo,
vytvořte otevřený veřejný prostor, kde
se lidé budou rádi scházet. Pan archi-
tekt Tichý tam vymyslel touto budovou
symbolické nároží ulic Bílkovy a Pa-
řížské, což je jeho architektonický zá-
měr, nebyla v tom primárně finanční
motivace.

Baudiš: Ještě před válkou tu byl ob-
rovský blok domů. Po vybombardování
však zůstala nezastavěná proluka. Náš
nízký skleněný objekt tak záměrně na-
značuje někdejší blok domů. Je to ta-
ková hříčka, která spíše jen vytváří iluzi,
že zde pokračuje Pařížská ulice. A ještě
více má vypíchnout kontrast mezi go-
tickým Staroměstským náměstím, klasi-
cistní Pařížskou a brutalistním hotelem.
Hovoří se o tom, že proti jsou vlivní oby-
vatelé Pařížské a okolí. Třeba ředitel ČEZ
Daniel Beneš se ženou či dlouholetý šéf
a spoluhlajtel deníku Právo Zdeněk Po-
rybný. Ostatně Právo a Novinky.cz zveřej-
nily vlastní vizualizace objektu, které mu
zrovna nelichotily. Co si o tom myslíte?

Kučera: Nechci nikoho jmenovat,
ale je pravda, že zveřejněné vizuali-
zace nepocházely z projektu architekta
Tichého. Objekt na nich byl schválně
zvýrazněn žlutou a modrou barvou
a zvětšen, působilo to opravdu ošk-
livým dojmem. My jsme panu archi-
tektovi doporučili, aby se obrátil na
autory tohoto textu a požádal o opravu,

protože zveřejněné vizualizace nepo-
cházel z jeho návrhu.

Šlemr: Už jsem říkal, že hodnoti-
telé projektu se dělí na dvě skupiny. Ale
my s nikým bojovat nechceme. Máme
zájem na tom, abychom každému vy-
světlili projekt a všechny jeho aspekty.
Když lidé pochopí náš záměr, určitě se
jim zalíbí.

**Proč jste si vybrali zrovna Marka Ti-
chého a jeho studio? Už jste s ním někdy
spolupracovali?**

Baudiš: Nespolečně pracovali. My jsme
vyhlásili standardní soutěž, oslovili se
zadáním celkem šest studií. Některá
byla odváznější, některá více koncer-
vativní. Nakonec jsme se všichni shodli
právě na tomto návrhu, neboť řešení
zahrady dole u hotelu, samotného ná-
městí či dopravy v okolí cítíme stejně.

Šlemr: Zajímavé je, že některé
prvky se objevily ve všech návrzích.
Třeba schody z Pařížské ulice dolů do
zahrady. A všichni se také shodně vy-
mezili vůči minulým projektům, které
počítaly se zastavěním celého náměstí.
Jaký je teď postup? Koho musíte přesvěd-
čit a kdy byste mohli začít stavět?

Šlemr: Chystáme diskuse s veřej-
ností. Věřím, že Pražané si ten projekt
oblíbí, až jim ho představíme tak, jak
skutečně vypadá. Pak nás čekají ko-
lečka po úřadech. Jeden vysoce posta-
vený politik mi řekl, že tenhle projekt
musí každý rozumný člověk podpořit.
Doufám tedy, že to nebude o přesvěd-
čování, neboť na důležitých postech
jsou určitě rozumní lidé.

Kučera: Tohle jsi řekl moc pěkně.
Kolik vás bude úprava okolí stát? S jakým
rozpočtem počítáte?

Šlemr: Vychází to na nějakých
30 milionů eur (765 milionů korun,
pozn. red.). Když k tomu započítáme
i náklady na rekonstrukci hotelu, jsme
někde kolem 100 milionů eur.
Proč jste se spojili s luxusním hotelovým
řetězcem Fairmont? A nebojíte se, že nový
název lidé nepřijmou?

Baudiš: Stejně jako jsme měli archi-
tektickou soutěž, i v případě hotelu

jsme oslovili všechny velké světové ope-
rátory. Myslím, že to bylo 11 subjektů.
Hotel je na úžasném místě a zaslouží
si ty nejlepší služby. Nevidím jediný
důvod, aby se z něj nestal nejlepší ho-
tel v Praze. Protože svého času Inter-
Continental byl nejlepší hotel ve městě
s nejlepší restaurací Zlatá Praha. Když
se ale dnes bavíte s mladšími lidmi, ani
pomalu nevědí, že tu nějaká restaurace
je. Měli jsme pocit, že InterContinental
pro tento hotel neudělal tolik, kolik by
měl. Z finálního výběru tří značek nám
vyšel Fairmont jako nejlepší.

Kučera: Mám i osobní motivaci.
V hotelech Fairmont jsme bydleli na
našich cestách za byznysem a kon-
ferencemi. Náhodou to byly jejich
nejslavnější hotely – ať už ten v kanad-
ských lesích u města Banff, nebo legen-
dární Fairmont Hotel v San Francisku,
kde byla přijata Deklarace lidských
práv a v roce 1945 založena Organizace
spojených národů. V rámci jednání
představenstva Avastu pak často jez-
díme do Londýna, kde bydlíme v hotelu
Savoy. Některé přímo postavili, některé
Fairmont převzal a vždy dokázal velmi
citlivě zachovat ducha hotelu. Umí pra-
covat s klasickými budovami. To pro
nás bylo velmi důležité.

Šlemr: Mně se líbilo, že představený
byznysplán Fairmontu byl ze všech
nejambicióznější co do F&B (food and
beverage), tedy ve službách spojených
s jídlem a pitím. Chtějí sem vrátit Pra-
žany, svatby a další události, které k nej-
luxusnějšímu hotelu patří.

Jak máte rozdělené podíly na hotelu?

Šlemr: V tomto projektu jsme
zhruba na třetiny. Někdo má mírně
větší třetinu, někdo menší. Ale není to
podstatné, neboť rozhodujeme 100 pro-
centy hlasů.

**Naznačoval jste, že vás rozčilují i další
místa v Praze. Budete se chtít investičně
angažovat i na dalších ikonických místech
centra?**

Kučera: Nejsme mesiáši. Já myslím,
že s tímhle projektem si vystačíme ještě
dlouho.





Šlemr: Jestli jste chtěli naznačit, že bychom měli koupit průchod mezi Karlovým mostem a Novotného lávkou, tak to v plánu nemáme. Navíc se to asi koupit nedá. Ale ostuda to je. Stejně těžko se dá koupit železniční most. Ale doufám, že se rekonstrukce bude týkat i okolí mostu na obou stranách řeky. Hrůza je také vyšehradské nádraží a okolí. Těch míst je víc.

A co třeba další pražské hotely? To vás neláká?

Kučera: Asi jste se dočetl, kolik jsme za hotel zaplatili (225 milionů eur, pozn. red.). Teď jsme vám řekli, kolik bude stát rekonstrukce. My zároveň tušíme, kolik nám bude vynášet provoz hotelu. A výsledek je úplně jednoduchý. Nemůže se to nikdy zaplatit. Takže za mě bych řekl, že je to náš první a poslední hotel. Je to drahá, ale úžasná věc. Jak jste se vy tři vůbec dali dohromady? Znali jste se ještě před prodejem České gumárenské společnosti?

Šlemr: Já jsem Eduarda znal už předtím z různých společenských akcí. Vždy na nich patřil k nejhlasitějším řečníkům. Ale že bychom se společně pravidelně stýkali, to ne.

Kučera: Dohromady nás dal Michal Smrek. Michal byl dlouho partnerem v advokátní kanceláři White & Case, kde pracoval jak pro ČGS, tak pro Avast. Žádné lepší klienty zřejmě neměl. A jednoho dne za námi přišel s myšlenkou založit family office. A myšlenka family officu byla šancí, jak uhlídat své peníze a nasměrovat je do skutečně velkých projektů, na které byste vlastními silami úplně nedosáhli?

Šlemr: Krásně jste si odpověděl. Přesně tak to bylo.

Kučera: Možná zbytečně květnatě. R2G je ale primárně projekt Oldřicha Šlemra, že? Ostatní se přidali až později. Je to tak?

Šlemr: Po prodeji České gumárenské společnosti jsme R2G založili s Jakubem Dybou a Michalem Smrekem. Ale už na začátku jsme věděli, že pány z Avastu přizveme ke společnému

investování ve chvíli, kdy budeme mít vhodnou příležitost. To se také stalo. Hned prvním společným projektem byla obrovská investice do středoevropských pivovarů včetně Plzeňského Prazdroje. Tu jsme nakonec o prsa prohráli, když naše nabídka zněla na nějakých 6,6 miliardy eur, zatímco japonská skupina Asahi nakonec zaplatila kolem 7,3 miliardy. Pak přišly netkané textilie, kde jsme spolu. A to jak v české, tak americké části. Budujeme obrovský mezinárodní holding PFN, jednu z největších firem svého druhu na světě. A teď jsme společně v hotelu a bavíme se i o dalších projektech.

Baudiš: Spojení našich volných finančních prostředků, ale také našich rozličných zkušeností nám otevírá zajímavé možnosti. Zatím to funguje skvěle.

Kučera: Já bych to formuloval tak, že víc hlav víc ví. Zde se sešli tři zkušení lidé. Plus samozřejmě máme také náš výborný tým.

Jak máte v R2G rozděleny role?

Šlemr: Pánové se stále ještě věnují Avastu, takže já se musím R2G pocho-pitelně věnovat víc.

Kučera: Já si myslím, že Oldřich je teď zbytečně skromný, když říká, že musí. On to totiž dělá hrozně rád. Když prodal gumárny, tak mu to všechno kolem hrozně chybělo.

Šlemr: Děkuju, Edo. Ale myslím, že člověk by se k projektu, který prodá a opustí, už neměl vracet.

Kučera: Já nemluví o tom, že ti chybí gumárny, ale továrna a investování. Nejde o to, že nějakému fondu pošleš peníze a oni ti každý rok pošlou výnos osm procent. To by tě neuspokojilo, ty potřebuješ s tou investicí dýchat. Není to tak?

Šlemr: Já to spíš cítím tak, že nedokážu tu investici nekontrolovat. Ale to je vlastně to samé.

Kučera: To jsi řekl hodně defenzivně. Protože kdybys to jen sledoval, tak bys to nevydržel.

Jak se vám společně pracuje? Jak se rozhodujete o společných investicích?

Šlemr: Ještě se nestalo, že bychom se neshodli. Myslím, že jsme nikdy ani nehlasovali.

Kučera: My nehlasujeme. Dovedu si představit, že když se jednomu z nás nebude daný projekt líbit, půjdou do něj pouze dva.

Baudiš: Nabídek R2G chodí opravdu hodně. Máme z čeho vybírat. Ale na tom, co jsme si vybrali, jsme se zatím všichni tři snadno shodli. Takže jste se shodli i na principu vyhledávat pouze velké věci za jednotky miliard korun? Menšími investicemi se zatím příliš nerozptylujete, je to záměr?

Šlemr: Osvědčené pravidlo říká, že ať je projekt jakkoli velký, je s ním stejně práce. Takže práce musí mít nějakou efektivitu a projekt musí mít i nějakou velikost, aby to dávalo smysl.

Baudiš: Přesně. Nemá cenu rozjíždět 10 projektů, kterým se chce člověk osobně věnovat. To by ani nešlo zvládnout. A je krásné vzít nějakou lokální firmu a udělat z ní globálního hráče, jako se to povedlo s gumárnami a teď se nám to daří s PFN. I to je určitě zajímavá motivace.

Kučera: Spoustu věcí jsme se naučili při přípravě na nákup pivovarů. Jak o sobě navzájem, tak o tom, jak to chodí při takhle velkých obchodech. Jak tlačit na pilu, jak pracovat s poradci. Rodina Jacobsových, se kterými jsme v tomto obchodu spolupracovali, udělala za posledních 20 let asi tři transakce. Nejsou pod žádným tlakem peníze investovat. A to ani my ne. Dá se vaše soužití srovnat s tím, co jste zažívali jako společníci v Avastu, popřípadě v České gumárenské společnosti?

Baudiš: Je to určitě volnější svazek. Pokud se dva lidé podílejí na řízení jedné firmy, musí se tomu daleko více věnovat. Je to každodenní práce a ta spolupráce je daleko užší.

Šlemr: Člověk buduje nějakou firmu od miminka až po velký konglomerát a podílí se na řízení. To je nesrovnatelné. Kdybych se vrátil do gumárenské historie, na počátku byla celá řada