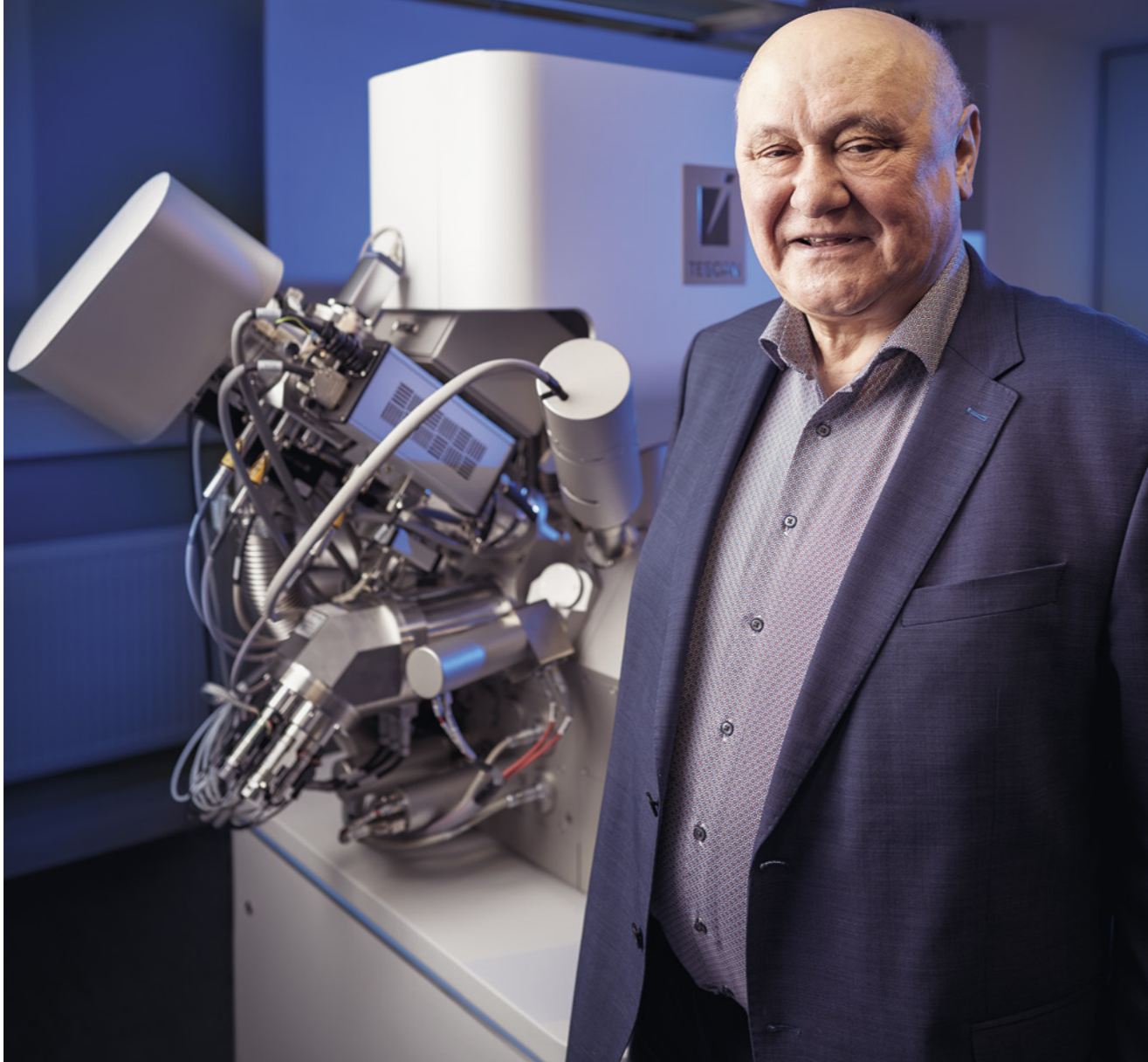


OSTRÉ OKO

Jaroslav Klíma začal před třiceti lety budovat firmu jen s touhou přežít a dělat, co umí. A právě teď, v únoru letošního roku, se mu to vrátilo v miliardách.

MICHAELA ŽIDLICKÝ,
FOTO: KIVA



P

Psal se rok 1991, když Jaroslav Klíma ve svých dvačtyřiceti letech spolu s kamarády založil společnost Tescan, která už notnou řádku let patří do světové špičky výrobců elektronových mikroskopů. Přestože příběh Tescanu se začal psát před více než třiceti lety, historie elektronové mikroskopie, ve které je brněnská společnost mezi pěti nejlepšími na světě, sahá v Česku ještě dál. A to do padesátých let, kdy komerčně vyrábět mikroskopy začal národní podnik Tesla v Brně. A právě z něj vyšla pětice kolegů a kamarádů, kteří po necelých dvaceti letech z firmy odsouzené ke krachu špatným plánováním a absencí inovací odešli, aby si založili vlastní společnost, jejíž výrobky dnes mají své místo v NASA, na Harvardu i Oxfordu nebo třeba v automobilce Porsche.

Jaroslav Klíma ve firmě zastává už šestnáct let krom spoluvlastníka taky pozici CEO a dovedl ji k třímiliardovým tržbám a dvanácti pobočkám po celém světě. Díky tomu je také Tescan jeden z našich nejúspěšnějších exportérů špičkové technologie a českého hi-tech know-how.

Jeho mikroskopy se používají takřka ve všech oborech, od barev na vlasy přes trhliny v kolejnicích po testování vesmírného prachu. Za více než třicet let na trhu firma ušla pořádný kus cesty a místo pěti lidí jich dnes zaměstnává 780 a vyrábí přes 300 mikroskopů ročně. Ani s tím ale Jaroslav

Klíma nebyl úplně spokojený. Cítil, že jeho firma dosáhla v růstu na strop, a aby obstála mezi konkurencí na globálním trhu, potřebuje silného partnera. I to byl jeden z důvodů, který vedl jeho kroky k prodeji majoritního podílu Tescanu globální investiční společnosti Carlyle, který se po ročním vyjednávání teď završil finálním podpisem a částkou mezi sedmi až devíti miliardami korun, kterou si původní pětice českých akcionářů rozdělí po patnácti procentech, zbytek pak případně francouzským akcionářům a manažerům.

„Carlyle se vyprofiloval jako nejvhodnější společnost, je to jeden z největších investorů, který má velkou reputaci a spoustu kontaktů a ve svém portfoliu drží řadu firem, se kterými můžeme najít různé synergie. Samozřejmě mají také zkušenosti s trhem v tomto oboru a přišli s nabídkou rozvojové strategie, ne dividendové,“ říká Jaroslav Klíma, který se sice těší do dů-

„Chytali jsme se každé zakázky, která nám mohla něco vynést.“

chodu, ale firmu ze dne na den opouštět nebude. Po předání agendy novému CEO, což ještě pár měsíců potrvá, by rád ve firmě zůstal jako oborový poradce a mentor.

Ostatně, o firmě toho ví nejvíc. Začínal totiž od píky a vlastní elektronový mikroskop byl pro něj dlouho finančně nedostupným snem. Spolu s parťáky Josefem Melkesem, Petrem Peřinou, Ivanem Dvořákem a Janem Zounkem začali mikroskopy první servisovat a vylepšovat. „Šli jsme do toho tehdy hlavně s cílem dělat, co umíme, a přežít. Měli jsme naprostý nedostatek peněz, to byla největší nevýhoda a trvalo, než nám nějaká banka otevřela účet. Na druhé straně byli zase uživatelé ochotni kupovat výrobky i od méně známých firem na

trhu,“ vzpomíná Klíma, který tehdy na začátku devadesátých let, když krachovala Tesla Brno a vznikala Tescan, už měl téměř dvě dekády práce v elektronové mikroskopii za sebou.

„Neměli jsme sice peníze, ale uměli jsme mnohokrát odhadnout situaci, byli jsme připraveni a pořád jsme se vzdělávali a chodili na kurzy.“ Právě na jednom takovém na pražském ČVUT získali základy počítačového zpracování obrazu, což je následně přivedlo k jejich prvnímu produktu. Začali totiž programovat a pracovat na hardwaru, který by uměl videosignál z elektronového mikroskopu digitalizovat a zároveň zpětně převést digitální signál z počítače na analogový. Jejich prvním produktem se tak stal převodník analogového obrazu na digitální, a to rovnou na monitor počítače, který uměl obrazy zároveň ukládat na disketu a dále ostřit nebo spravovat kontrast.

„Prodali jsme jich přes stovku, a to nejenom v Česku, ale i v Německu. Spolupracovali jsme taky s Olympusem, který tu prodával světelné mikroskopy, ale neuměl k nim připojit kameru a snímat obraz do počítače. To byla doba, kdy každý toužil po tom, umět uchovat obraz na disketě, a ne na filmu či fotografii. Takže my k různým mikroskopům připojovali náš obrazový procesor. To jsme tehdy získali první větší kapitál,“ vysvětluje vývojář, který se od začátku snažil být součástí nadnárodního prostoru a nestydět se dobře prezentovat. Díky jejich prvnímu produktu pochopili taky principy fungování firmy a důležitost kontaktu s vědeckými pracovišti po celé Evropě.

„Chytali jsme se každé zakázky, která nám mohla něco vynést. Navázali jsme spolupráci s milánskou firmou Laben, která dodávala produkty Evropské vesmírné agentuře, vyvinuli jsme jim počítačové testery kabelů pro družice nebo pozemní vysílací a přijímací stanice pro satelity, dále jsme různě seřizovali a vylepšovali cizí mikroskopy nebo dováželi a servisovali přístroje pro měření znečištění

přes rok, bylo to stresující i pro zaměstnance, kteří se mě pořád ptali, kdy to bude, co to bude, jak to bude, a já jim nemohl nic říct a taky jsem toho spoustu sám nevěděl," říká s úlevou Klíma, jehož firma byla díky exitu posledního roku ochromena.

„Máme ve smlouvě specifikované, že zůstaneme v oboru a profesní složení zaměstnanců se měnit nebude, a můžu říct, že Carlyle má zájem urychlit růst firmy ať už rozšířením portfolia výrobků, nebo i značně zvýšit podíl na trhu. Čili přišli s nabídkou nejen investice do zakoupení firmy, ale hovoří i o tom, že jsou odhodláni výrazně zvýšit hodnotu firmy během čtyř až pěti let," vysvětluje Jaroslav Klíma, který se vždy plně věnoval práci a osekal kvůli ní všechny své koníčky, protože ho prostě baví vědy spojené s mikroskopii, a to tak, že ani ve čtyřiašedesáti letech nechce svou firmu hned opustit a rád by se ještě podílel na jejím dalším pětiletém strategickém plánování. Klíma si totiž nechal spolu s českými kolegy a francouzskými akcionáři ve firmě nižší jednotky procent, které však on i několik dalších převedli do svěrenských fondů.

Pokud se ale na něco těší, tak je to záchrana krajiny kolem jeho domu kousek za Brnem, ve kterém celý život bydlí. „V tom domě bydlél už můj dědeček, který tam provozoval restauraci. Je mi smutno, když si vzpomenu, jak okolo bývaly louky a pole a teď je to jen pustina zarostlá bodláky a kopřivami, o kterou se vlastníci nestarají. Rád bych to území koupil a vrátil tam květiny a cestu se stromořadím. Čím jsem starší, tím víc tu přírodu kolem sebe potřebuji. Dělá mi radost třeba krmítko před domem, kde je opravdu živo. Víte, člověk si furt říká, že má na všechno čas. Já jsem třeba vždycky chtěl jezdit hodně lyžovat, ale pořád jsem to odkládal s tím, že až odrostou děti, až budu mít vydělané peníze, no a najednou lyžovat už nemůžu, protože mě bolí nohy. Člověk by neměl nic odkládat, ale žít naplno, kdykoli to jde.“



výroby tedy vyžaduje krom sedmi let vývoje i značné další masivní investice, včetně stavebních úprav prostoru, kde se bude vyrábět. Tak drahé výrobky si tedy může už dovolit jen firma se silným kapitálovým zázemím," objasňuje Klíma a jako další důvod prodeje pak prý vidí zrychlující se proces akumulace kapitálu, integraci výzkumně vývojových kapacit i integraci výrobních kapacit do velkých skupin. „Na trhu teď často probíhají procesy konsolidace, kdy větší přebírají přátelsky nebo nepřátelsky konkurenty.“ V této fázi se Klímovi a jeho partnerům zdálo, že je lepší začít hledat nějakého investora, se kterým se přátelsky dohodnou, než čekat, až je nepřátelsky převezme nějaký konkurent.

„Do začátku jsme si řekli pravidla, komu firmu neprodáme, například naší brněnské konkurenci Thermo Fisher Scientific, ale třeba i investorům, kteří nám nevyhovovali z morálních důvodů. Původně jsme sázeli na jednu velkou firmu v našem oboru, se kterou jsme byli už částečně domluveni, jenže pak přišel jejich nejvyšší šéf a řekl, že ve

střední Evropě nic kupovat nebudou, protože jsme příliš blízko budoucí železné opony a válečných konfliktů a to je pro investory příliš riskantní.“ Zásadním důvodem taky bylo, že vlastnická struktura Tescanu byla již několik let po smrti Josefa Melkese a francouzských zakladatelů Orsay roztržštěná mezi potomky a vnuky těchto bývalých klíčových investorů. „Když máte tolik akcionářů, kteří mají prakticky stejnou váhu, je obtížné pak najít v některých věcech shodu. A navíc, když jsou třeba o dvě dekády mladší. Francouzští akcionáři navíc měli v příliš mnoha rozhodnutích právo veta," popisuje Jaroslav Klíma.

Začátkem února tak proběhl „closing“, kterým byla transakce s globálním investorem Carlyle po roce ukončená. „Moc jsem se na to těšil, bylo to únavné pro všechny manažery, protože kolem takové transakce byla spousta všelijakých due diligence, milion dodatečných otázek a vysvětlování, prověřování všech našich patentů, kterých máme stovky. Opravdu náročné období pro celou firmu. A jak to trvalo

a prozařovací technologie mikroskopie, charakterizuje materiálové složení, jestli je materiál amorfní nebo krystalický, může určit protein a díky kryotechnice se s ním budou moci v budoucnu prohlížet vzorky v minus 160 stupních. K dnešnímu dni prodal Jaroslav Klíma víc než čtyři tisíce svých mikroskopů, jejichž cena se podle typu pohybuje mezi sedmdesáti tisíci až třemi miliony eur za integrované analytické systémy.

„Naši firmu asi nejlépe definuje slovo kontinuita a pak přísloví ‚s poctivostí nejdál dojdeš‘, vždy jsme si zakládali na tom, abychom měli v pořádku jak daně, tak vztahy. Nikdy jsme nikoho nedostali do potíží ani ho pod nátlakem nekoupili. Vždy jsme se spíš snažili být i k našim zaměstnancům vstřícní, třeba v poskytování půjček. Na poctivost si dost potrpíme. Není podle mě potřeba hrát škaředé hry, které by posilovaly pejorativní nádech slova podnikatel, náš příběh je právě spíš opačný.“ A příběh brněnského Tescanu se bude psát i dál, po prodeji majoritního podílu, ke kterému došlo po 32 letech od doby, kdy parta kolegů z krachující Tesly vzala budoucnost a mikroskopy do vlastních rukou.

„Přede dvěma lety jsem došel k závěru, že Tescan potřebuje nový impulz, a to nejen finanční, ale i mentální. Prvním důvodem bylo, že jsme skutečně narazili na strop v možnosti organického růstu, protože vyvíjíme a vyrábíme čím dál tím složitější a dražší výrobky, které se vyvíjejí pět až osm let podle typu, a další rok pak trvá, než ho trh akceptuje a dosáhne, řekněme, nějaké optimální velikosti produkce. Během tohoto roku je třeba do mikroskopu neustále dál investovat. Takže ta doba od chvíle výroby takového mikroskopu a od objednání komponentů, technologických procesů po expedici a instalaci je dlouhá. A i když takový nový mikroskop bude stát třeba dva a půl milionu dolarů, tak my do něj minimálně milion musíme investovat už o rok dřív. Takový náběh

vzduchu.“ Firma postupně rostla, dostávala se do černých čísel, nabírala zaměstnance a začala si troufat na složitější projekty, kterým byl třeba nákup neprodejných tubusů ze skladů Tesly, pod které montovali vlastní komory a digitální elektroniku i software. Tak vznikl jejich první elektronový mikroskop Proxima a z Tescanu se začal stávat rostoucí „startup“, kterého si všímali první zahraniční investoři a s nimi přišli také první nabídky na odkoupení. „Sázeli jsme na organický růst, když už se zdálo, že máme nějaký úspěch, tak jsme pořád budovali a rostli. To je asi zásadní rozdíl mezi současností. Dnešní startupy vidím spíš jako snahu o vyhledávání investorů a nahromadění kapitálu, o rychlém růstu a následném prodeji," říká Klíma a ví, o čem mluví, jednak je sám investorem ve startupu Telight, zabývající se světelnou mikroskopií, a pak po Proximě přišel první investor i mezi ně.

„V roce 1998 jsme prodali Tescan nadnárodní firmě LEO Microscopy, což byl joint venture firem Zeiss a Leica, které daly dohromady svoje elektronové mikroskopické divize. Jenže se ukázalo, že spojení Němců a Angličanů nebylo tak idylické, jak se zdálo, německá část donutila rezignovat ředitele a jejich nový krizový manažer akvizici Tescanu zrušil. Dostali jsme možnost si náš podíl odkoupit za stejnou cenu zpět, což jsme bez váhání udělali. Sice jsme prodělali rok a půl svoji práce, ale dodalo nám to sebevědomí, protože jsme viděli, že manažeři těch slovných firem jsou stejní lidé jako my, se stejnými chybami, a naučili jsme se, jak to v takové velké firmě chodí, dost nás to poučilo. Mimochodem dlouho potom, když jsme se na konferencích potkávali s lidmi od Zeisse, nám říkali, že pustit nás byla největší chyba, jakou kdy udělali," vzpomíná CEO Tescanu, který po této události spolu s kolegy toužil po zcela vlastním výrobku ještě víc.

Po osmi letech od založení, v pětadvaceti letech a s novou sebedůvěrou

vyvinuli a uvedli na trh svůj první elektronový mikroskop VEGA, který se záhy stal jasnou hvězdou brněnské firmy. Úspěch jejich mikroskopu spočíval v tom, že to byl pracovní dříč, který zvládl i méně odborné zacházení, ale s vysokým výkonem. Tou dobou navíc vědecké ústavy a výzkumná pracoviště soukromých firem přecházely na digitální elektronové mikroskopy a chtěly inovovat. „Štěstí stálo na naší straně, ale taky to, že jsme byli častokrát ve správný čas na správném místě," hodnotí Klíma, který tehdy s kolegy pochopil, že se mikroskopy zcela užívají, a proto se hned vrhli do výroby dalšího typu, který představili v roce 2005 v Davosu.

Opět rostli, zesílili a opět se objevily nabídky investorů na odkoupení. O tom ale už Jaroslav Klíma v pozici CEO nechtěl ani slyšet. „Byly doby, kdy jsem měl každý týden na stole nějakou nabídku, ale nám se dařilo, konkurence nás přehlížela a my měli čas vyrůst s vlastním kapitálem. To už nás bylo sto a miliarda obrátů.“ Pak přišel rok 2013 a sám Tescan navrhl sloučit činnosti, specifika, znalosti a dovednosti s firmou Orsay, se kterou už dlouhodobě spolupracoval. Nešlo jim ani tak o růst firmy jako o technologie, které měla francouzská firma nejlepší na trhu.

To byl další důležitý milník brněnské firmy Tescan, která se od založení

„Řekli jsme si pravidla, komu firmu neprodáme, třeba i z morálních důvodů.“

posunula z mikrometrů k nanometrům a mezi pěti světovými špičkami v oboru. Umí vyrobit osmisetkilový přístroj, se kterým se pozorují objekty subnanometrových rozměrů a v absolutním rozlišení. Jejich poslední rastrovací transmisní elektronový mikroskop Tensor dokonce kombinuje rastrovací