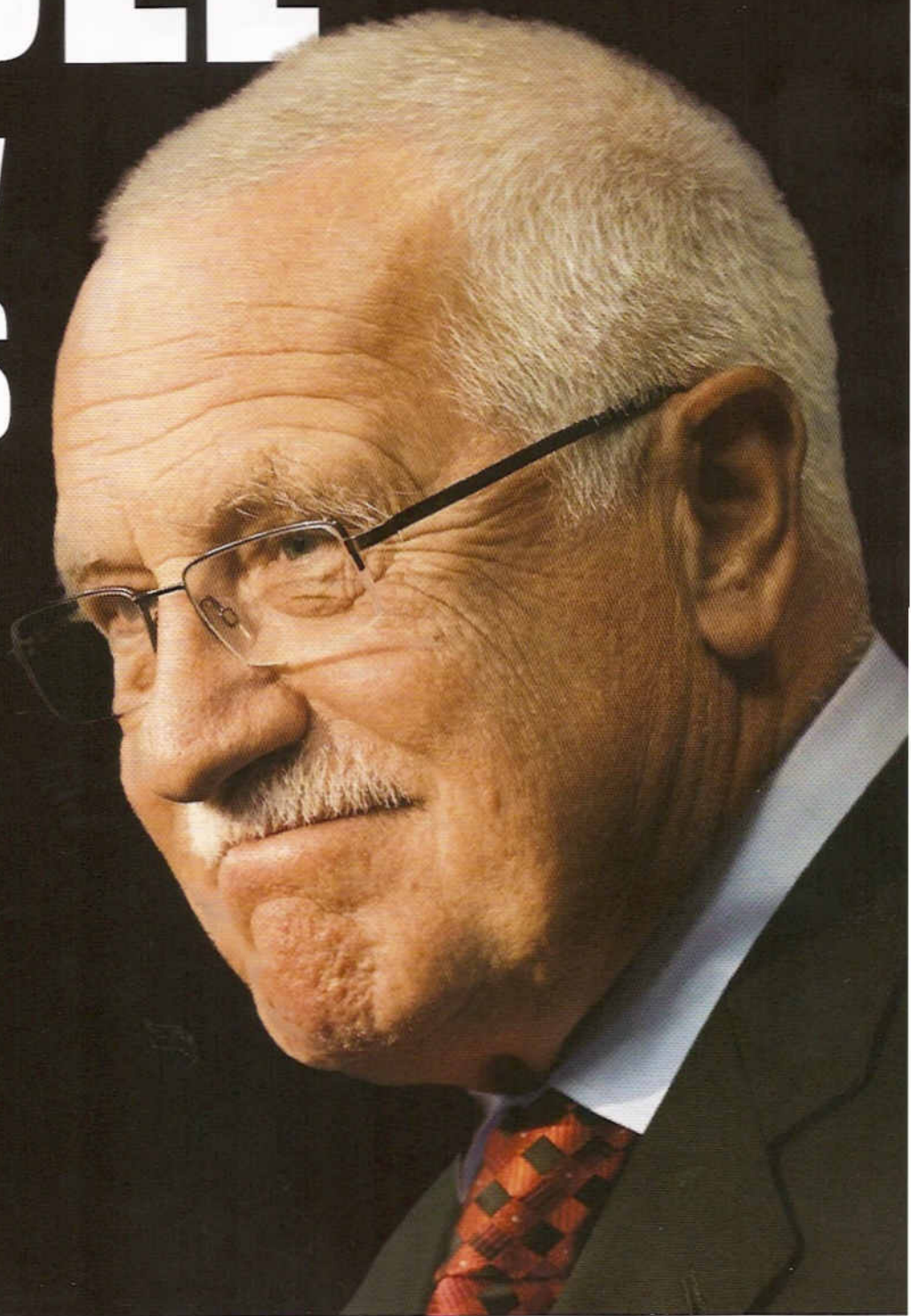


# REBEL

# VÁCLAV KLAUS

Různé tváře  
prezidenta / str. 12

Bývalý šéf ekonomických  
poradců R. Reagana:  
Za co mohou Češi  
děkovat Klausovi / str. 17



## Dobře utajený zázrak.

Izrael musí být inovativní a může to být cesta i pro Česko. I vy se tak můžete pokusit změnit svět a zvýšit svůj vliv, říká Saul Singer, spoluautor knihy o izraelském ekonomickém zázraku.

**rozhovor** týdne, str. 30



### rozhovor týdne

- 30 Saul Singer:**  
Spoluautor knihy o izraelském hospodářském zázraku rozebírá roli malých zemí ve světové ekonomice

### politika & byznys

- 36 Petr Sisák:**  
Podivné obchody kontroverzního byznysmena

### analýzy & trendy

- 38 Konec krize:**  
Navzdory povzbudivým číslům jsou české firmy spíše skeptické

SAUL SINGER

# DOBŘE UTAJENÝ ZÁZRAK

Izrael musí být inovativní, nic jiného mu nezbývá. A může to být cesta i pro Česko. I vy se tak můžete pokusit změnit svět a zvýšit svůj vliv, říká spoluautor knihy o izraelském ekonomickém zázraku Saul Singer.

Robert Břešťan

**N**a velikosti ekonomiky nezáleží. A i s malou zemí se na mezinárodní scéně a ve světové ekonomice dá hrát velká role.

Velké poučení v tom i pro Českou republiku nabízí Izrael a zejména jeho přístup k vědě, výzkumu a inovacím.

I Česko by se tak mělo zajímat, jak je možné, že v Izraeli – v zemi, která existuje pouhých 63 let, má 7,1 milionu obyvatel, nedisponuje žádnými přírodními zdroji, od svého založení je nepřetržitě ve válečném stavu – vzniká mnohem větší počet nových firem než ve velkých, stabilních zemích, které žijí v míru?

Jak to, že hned čtyři izraelské vysoké školy patří mezi 150 nejlepších světových univerzit?

A čím to je, že se židovský stát nebojí vydávat v přepočtu na hlavu nejvíce peněz na světě na výzkum a vývoj a že výzkumná střediska zde zakládají lidé v oboru: Google, Cisco, Intel, IBM, Microsoft a další?

»I malá země může přinést světu obrovské změny. Izrael je zemí, která se nebojí nových nápadů a jde do jejich realizace. Tohle by mohla být motivace i pro Česko. I vy se můžete pokusit změnit svět a zvýšit svůj vliv,« říká v rozhovoru pro týdeník Ekonom Saul Singer,

» Každý Izraelec, muž i žena, má povinnost sloužit v armádě, a to mu dává unikátní životní zkušenosti.

spoluautor bestselleru Start-up Nation o ekonomickém rozvoji Izraele, knihy, která nyní vyšla i v českém překladu.

**EKONOM** Co je hlavním zdrojem »izraelského ekonomického zázraku«?

V Izraeli je oproti USA v přepočtu na hlavu 1,5násobek investic rizikového kapitálu a 30krát více oproti evropskému průměru. Když jsme se nad tím s Danem Senorem při psaní naší knihy zamýšleli, došli jsme k závěru, že je to celkovým přístupem k inovacím. Izrael má po Spojených státech nejvíce nově zakládaných technologických firem na světě. V celé Evropě vzniká každoročně zhruba ▶

»Izrael je silný i v medicíně, má z této oblasti nejvíce patentů na světě. Vyvinuli jsme například miniaturní kameru, kterou spolknete a ona vás zevnitř fotografuje,« chlubí se Saul Singer.

Foto: Jan Rasch



700 firem, v sedmimilionovém Izraeli je to 500 za rok.

Můžete mít spoustu nápadů, ale rozhoduje to, zda je dotáhnete do konce, a také počet patentů. Izrael má v oblasti medicíny nejvíce patentů na světě.

Nestačí mít tedy jen nápady a chytré lidi, zásadní jsou i další kritéria. Prvním je pro Izraelce typické odhodlání a tah na branku a druhým je připravenost podstupovat rizika.

**EKONOM** Takže to není jen otázka peněz? Izrael sice dává na vědu a vzdělávání bezmála pět procent HDP, v přepočtu na hlavu nejvíce na světě, ale asi nejde říci, že kdyby tentýž podíl dávalo i Česko, bylo by na tom brzy podobně...

Přesně tak, nejde jen o to, jaký balík peněz máte, ale i o to, jak ho umíte použít.

Izrael má spoustu vzdělávacích a výzkumných center, rozvíjejících se technologických firem, které peníze umějí využít. A k tomu je tu ono odhodlání a odvaha riskovat, což souvisí s historií země a také s armádou.

Každý Izraelce, muž i žena, má povinnost sloužit v armádě, a to mu dává unikátní životní zkušenosti.

Vedle práce a vzdělání je toto další úplně jiný pilíř, o který se mohou v životě opřít. Dává jim schopnost improvizace, leadershipu, týmové práce, schopnost obětovat se, formuje charakter.

## Izrael je země imigrantů, to je naše výhoda

**EKONOM** Podle vás by Izrael bez všeobecné branné povinnosti na tom nebyl nejen politicky, ale i ekonomicky tak jako nyní? Nepochybně je to velmi důležitý prvek, i když ne jediný.

Jednu z nejdůležitějších věcí, kterou se každý Izraelce naučí, je otázka: Jaká je mise, jaký je cíl, co chci dokázat? To je při rozjíždění byznysu velmi důležité.

**EKONOM** S tímto přístupem je silně spojeno i typické židovské slovo *chucpe*. To se těžko překládá, v češtině má spíše negativní konotace. Vy ho ale používáte více v pozitivním významu, ve smyslu zdravá drzost, asertivita...

I v hebrejštině má vlastně oba významy, negativní i pozitivní.

**EKONOM** Tímhle stylem ale běžně jednáji podřízení s nadřízenými, řadoví vojáci s veliteli v armádě a podobně. To je asi jinde ve světě nepředstavitelné...

Tady je významný rozdíl mezi novými technologickými firmami a běžnými společnostmi. Ty nové jsou postaveny právě na tom, že je hierarchie poměrně volná, jsou založeny na konsenzu. Pokud by v nich pracovali lidé,

kteří se ostýchají mluvit otevřeně se svým šéfem, nefungovalo by to. Lidé musejí přemýšlet, mít nápady, debatovat o nich.

Ve velkých firmách je hierarchie mnohem pevnější a nepanuje tam taková volnost.

Nové inovativní firmy mají svoji specifickou kulturu. Právě proto jsou tak úspěšné.

**EKONOM** Ale i to asi dokresluje fakt, že izraelskou cestu v ekonomice a inovacích není snadné jen tak zkopírovat...

Ano i ne. Myslím, že jsou některá univerzálně platná poučení.

Jedním z nich může být ona odvaha riskovat a odhodlání, o níž jsme již mluvili. Další velmi významný prvek je imigrace.

Izrael je země imigrantů, země je velmi podporuje. A přistěhovalci jsou lidé, kteří opustili svoji zemi, a jsou tedy připraveni podstupovat rizika. A to může být model i pro ostatní země světa, zejména pro USA a Evropskou unii. Ví, že Evropa má nyní s imigranty problémy, ale podstatné je právě to, jak se vám tyto lidi podaří začlenit.

Izrael má na integraci dokonalý systém zahrnující výuku jazyka a zaručující přijetí všech Židů, ať už podle původu či víry. Kdo to nepoznal a nevyzkoušel, nedokáže posoudit, jaký přínos může imigrace mít.

## Firma chce zbavit zemi závislosti na ropě

**EKONOM** V knize zmiňujete, že Izrael není jen země, ale i stav mysli. Co vy osobně považujete na Izraeli za nejzajímavější?

Pro mne je to neuvěřitelná schopnost tak malého státu, jako je Izrael, postavit se globálním problémům. Zrovna v těchto dnech se to ukazuje na společnost, která se jmenuje

### Saul Singer (50)

#### Vzdělání:

» Vystudoval Tufts University v americkém Bostonu.

#### Kariéra:

» Publicista a bývalý editor titulní stránky deníku Jerusalem Post, přispěvatel Wall Street Journal.

» Deset let působil jako poradce v americkém Kongrese.

» Knihu Start-up Nation napsal spolu s kolegou Danem Senorem; vyšla v roce 2009, o rok později byla v první pětce ekonomických bestsellerů listů New York Times a Wall Street Journal.

#### Soukromí:

» V roce 1994 se natrvalo odstěhoval do Izraele.

» Je ženatý a má tři dcery.



Better Place. Chce rozjet prodej elektromobilů ve velkém, a zbavit Izrael závislosti na ropě.

**EKONOM** To zní trochu jako sci-fi...

Ale přesně to se teď děje. Better Place dokončuje síť svých dobíjecích stanic a míst na rychlou výměnu vybité baterie za novou.

Na konci tohoto roku chci být mezi prvními, kdo si od ní koupí auto čistě na elektrický pohon. A totéž se rozjíždí i v Dánsku a v Austrálii. Což dokazuje, že to není věc, která by mohla fungovat jen v malých zemích.

A o tom je přesně Izrael. Je to země, která se nebojí nových nápadů a jde do jejich realizace. I malá země může přinést světu obrovské změny.

**EKONOM** I Česko se řadí spíše mezi malé země...

Ano, tohle by mohla být pro něj motivace. I vy se můžete pokusit změnit svět a zvýšit svůj vliv. Izraeli nic jiného nezbyvá. My musíme být inovativní, nemáme přírodní zdro-

**Ekonom Saul Singer je spoluautorem ekonomického bestselleru Start-up Nation o ekonomickém rozvoji Izraele, knihy, která nyní vyšla i v českém překladu.**

Foto: Jan Rášch



je, nemáme velkou populaci, nikdy nebudeme mít stovky tisíc inženýrů jako Čína.

Ale máme skvělé univerzity a prostřednictvím výzkumu, vývoje a inovací můžeme zasáhnout celý svět.

**EKONOM** Čím to, že se o Izraeli ve světových médiích referuje obvykle jen v souvislosti s Palestinou, s terorismem a různými konflikty. O té pozoruhodné proměně ekonomiky a inovací ale už ne?

Právě fakt, že tenhle úžasný příběh vlastně dosud všichni ignorovali, nás přivedl k nápadu napsat knihu Start-up Nation.

Je to zvláštní, protože problém není v tom, že by si zahraniční média Izraele nevšimala, naopak mediální pokrytí tohoto regionu je ohromné. Ale tuhle story všichni pomijeli. Jistě je tu konflikt, který nelze ignorovat, ale je tu i další velmi relevantní příběh, o němž by se mělo vědět.

Inovace a konkurenceschopnost jsou přitom velká témata, která zajímají celý svět. A u Izraele je možné se inspirovat.

Naše kniha tomu pomáhá, už byla přeložena i do čínštiny, korejštiny či ruštiny, chystá se německé, italské nebo arabské vydání.

## Žádná globální firma, pomáháme gigantům

**EKONOM** Vaše kniha vyznívá velmi pozitivně a optimisticky. Skoro bych řekl, že až příliš. Jako by vše na izraelské ekonomice bylo perfektní. To ale nepochybně není pravda...

Izrael má samozřejmě i řadu problémů. Trápí nás třeba únik mozků. Naše univerzity vychovávají spoustu špičkových odborníků, ale ti pak odcházejí nejčastěji do Spojených států.

Potřebujeme i reformu vzdělávání. To je mimochodem další příležitost pro inovace.

Firma nazvaná Time To Know například kompletně předělává školní třídy, každý student dostane laptop a vyučování běžných předmětů probíhá pomocí počítačů.

Nejde jen o to, že učitel vidí okamžitě výsledky, ale můžete díky tomu náročnost látky přizpůsobit individuálně každému studentovi. A máte okamžitou zpětnou vazbu, k níž mohou mít přístup i rodiče. Začíná se s tím zatím na základních školách v Tel Avivu, připravuje se to i pro školy střední.

**EKONOM** A pokud jde o další problémy?

Problematický je rozdílný přístup k novým technologicky zaměřeným firmám a zavedeným velkým podnikům a průmyslu.

Řada lidí si stěžuje na přílišné daňové zatížení a ptají se i na to, kde je nějaká velká celosvětově známá izraelská firma, kde je nějaká izraelská Nokia?

Je pravda, že tu nemáme.

» Trápí nás únik mozků. Univerzity vychovávají spoustu odborníků, ale ti pak odcházejí.

Naše firmy se ale výrazně podílejí na vývoji firem IBM, Intel, Cisco či Google. Třeba našeptávač Google byl vymyšlen v Izraeli. Spolupracují také s různými výrobci mobilních telefonů.

Izrael je silný i v medicíně, má nejvíce patentů na světě z této oblasti. Vyvinuli jsme například miniaturní kameru, kapsli s vlastním zdrojem světla, kterou spolknete a ona vás zevnitř fotografuje.

## Má dcera půjde v osmnácti na vojnu

**EKONOM** Součástí českého vydání vaší knihy je i předmluva izraelského prezidenta Šimona Perese. Považujete právě jeho za člověka, který stojí za ekonomickým vzestupem Izraele?

Sehrál klíčovou roli. Je živoucí součástí izraelské historie. Jako mladý muž pracoval pro zakladatele státu Izrael Bena Guriona a jeho osobní historie kopíruje historii země.

Fantastické na něm je, že i když sám nikdy nepůsobil v byznysi, byl to právě on, kdo prosadil například vznik izraelského leteckého a jaderného průmyslu, je silným zastáncem nanotechnologií a moderních technologií vůbec. Ekonomický obrat Izraele je jeho velká zásluha. □

**EKONOM** Má ale v politice podobně ekonomicky smýšlející následovníky? Je poslední ze své generace, kdo je v politice stále aktivní. Izraelci jsou politikou a politiky velmi frustrováni, v průzkumech je parlament – Kneset – vždy v oblíbenosti na nejnižší pozici. Je to trochu začarovaný kruh.

Politika má mizernou pověst, a tak se do ní schopní lidé moc nechtějí pouštět. Tím pádem zase nemáte v politice příliš schopných lidí.

Ale všichni v politice se shodnou, že zůstat na čele v oblasti špičkových technologií je pro Izrael zásadní. Bohužel podobný vstřícný přístup neplatí pro zbytek ekonomiky, kde panuje přílišná regulace a vysoké daně. V Izraeli je složitější otevřít restauraci než založit novou hi-tech firmu.

**EKONOM** Jak se mimochodem díváte na aktuální vývoj v arabských zemích. Jak zásadní je to pro budoucnost Izraele?

Je to velmi důležité. Okolní arabské země byly až doposud většinou ovládnány diktátorskými režimy, což bylo i příčinou jejich nepřátelského vztahu k Izraeli. Pokud najdou cestu k demokracii, pravděpodobnost mírového soužití se tím zvyšuje.

Ale jestliže jednu diktaturu nahradí druhou či nastolí fundamentalistické režimy podobné Hamasu, ničemu to nepomůže.

**EKONOM** Proč jste se vy sám vlastně rozhodl opustit Spojené státy a usadit se v Izraeli?

Rozhodli jsme se tak se ženou před šestnácti lety, ještě před tím, než jsme měli děti. Přemýšleli jsme, kde založit rodinu, a Izrael je země velmi přátelská k dětem, je to pozoruhodná stále se měnící a pulzující země. Řekli jsme si, že chceme být její součástí. Jsem tedy imigrant do Izraele.

**»** **Politika má mizernou pověst, a tak se do ní schopní lidé moc nechtějí pouštět.**

**EKONOM** Běžným předpokladem je, že Izrael není zrovna bezpečná země, vybuchují tam bomby, dopadají tam rakety. Z toho jste strach neměli či nemáte? Při čtení novin to tak může vypadat, ale když Izrael skutečně navštívíte, zjistíte, že je to velmi bezpečná země.

Mé nejstarší dceři je mimochodem patnáct let a v osmnácti nastoupí na povinnou vojenskou službu.

Ale kdoví, třeba její děti už povinně na vojnu nebudou muset. ■



U startu myšlenky na unikátní projekt výroby a dobíjení elektromobilů izraelské firmy Better Šimon Peres.

## IZRAELSKÝ ZÁZRAK

# Co se jinde nevymyslí

Špičkové firmy jako Google, Intel nebo Microsoft dobře vědí, proč mají výzkumné týmy právě v Izraeli.

**P**řijít na jméno nějaké světově proslulé izraelské firmy by vyžadovalo nějaký čas strávený vyhledáváním na Google. Ostatně i sami Izraelci si stěžují, že i když jsou na špici ve výzkumu a inovacích, nestvořili žádnou »izraelskou Nokii«.

A přesto jsou to právě firmy se sídlem v Izraeli, které ovlivňují naše současné životy víc, než tušíme, a pomáhají měnit budoucnost.

Nabízí se už zmíněný Google. Každý uživatel internetu dennodenně využívá výhod takzvaného našeptávače, který s každým napsaným písmenem nabízí seznam hledaných hesel.

Jako první s »Google Suggest« přišla izraelská pobočka tohoto internetového gigantu. Dnes už je našeptávač naprostou samozřejmostí. Pro nejnavštěvovanější internetovou stránku světa, titulní stránku Google a pro její nejcennější prvek – políčko pro vyhledávání – byl a zůstává skvělou inovací.

**Hledám tě, ICQ**

Svět si izraelského technologického rozmachu poprvé výrazně všiml v polovině 90. let.

Tehdy vznikl komunikační program ICQ. Šlo o první masově užívaný software, který umožňoval uživatelům internetu komunikovat mezi sebou v reálném čase. Představen byl v roce 1996 a již za necelé dva roky ho koupila firma AOL – za 407 milionů dolarů.

»Právě úspěšný prodej ICQ inspiroval spoustu Izraelců, aby se pustili do podnikání. Vyvolal i pocit národní hrdosti, jako by Izrael získal zlatou medaili na světové technologické olympiádě,« píší autoři knihy Start-up Nation Dan Senor a Saul Singer.



Place stál i izraelský prezident

Foto: Isifa

Nyní v Izraeli pracuje v oblasti výzkumu a vývoje v poměru k počtu obyvatel nejvíce lidí na světě – 140 vědců na deset tisíc obyvatel. Druhé Spojené státy se mohou chlubit »jen« číslem 85.

Svá vědecká centra a pobočky mají v Izraeli firmy jako Microsoft, Cisco, IBM, Google, Intel a další.

IBM zvolila izraelský čip 8088 za mozek svého vůbec prvního osobního počítače.

Izraelská pobočka Intelu také vyvinula první čipy Pentium. A za to, že je Intel stále lídrem v oblasti mikroprocesorů, vděčí opět vývojovému centru v Izraeli. To totiž přesvědčilo americké vedení, aby se vývoj a pak i výroba vydala jiným směrem – i při

zvyšování výkonu k nízkoenergetické koncepci. Výsledkem byl úspěšný počítačový čip Centrino. Další novinkou, opět z izraelské dílny, byl první dvoujádrový procesor Core 2 Duo.

### Na lovu teroristů

Z výsledků izraelského technologického boomu těží i bezpečnost internetových plateb populárního systému PayPal.

Ohromila ji totiž malá izraelská firma Fraud Sciences se svým novým systémem na odhalování internetových podvodů.

»Dobří lidé po sobě na internetu zanechávají stopy, protože nemají co skrývat. Špatní lidé stopy nezanechávají, protože se snaží zůstat skryti. Naše práce spočívá v hledání stop,« vysvětluje jeden z majitelů firmy Shvat Shaked, který si do byznysu přenesl zkušenost z armády. Původně působil u jednotky, která pomáhala vyhledávat teroristy prostřednictvím sledování jejich aktivit na internetu.

Přes prvotní nedůvěru se vedení PayPalu přesvědčilo o tom, že systém Fraud Sciences je nejen rychlý, ale také mnohem přesnější, než dosud používané metody. Výsledkem byl odkup firmy za 169 milionů dolarů.

Izraelské inovace ale nezůstávají jen u softwaru.

O tom, že je Izrael pozoruhodnou zemí pro investice a budoucí zisky, svědčí i zájem takových světových hráčů, jako je Warren Buffett. Ten v roce 2006, jako vůbec první firmu mimo území USA, koupil za 4,5 miliardy dolarů izraelskou firmu na výrobu obráběcích strojů Iscar.

A je docela možné, že se Izrael brzy dočká i své »Nokie«.

Mohla by jí být firma Better Place izraelského byznymena Shaie Aggasiho. Ten zbohatl prodejem své softwarové firmy Top-Tier Software německému gigantu SAP za 400 milionů dolarů. Nyní se ale s podporou automobilky Renault-Nissan vrhl do zcela jiného odvětví – elektromobilů. Vymyslel unikátní systém výroby, prodeje i dobíjecích



Rozloha:	20 770 km <sup>2</sup>
Počet obyvatel:	7,4 milionu
Nezávislost:	14. května 1948
Prezident:	Šimon Peres
Premiér:	Benjamin Netanjahu
HDP na hlavu:	29 500 dolarů
Podíl na HDP:	zemědělství: 2,4 % průmysl: 32,6 % služby: 65 %
Nezaměstnanost:	6,4 %
Veřejný dluh:	77,3 % HDP
Výdaje na obranu:	7,3 % HDP, v poměru k HDP šesté nejvyšší na světě
Výdaje na vědu a výzkum:	4,9 % HDP, nejvíce na světě

Zdroj: BusinessInfo.cz, Graphic news

EKONOM

a výměnných stanic. Věří, že Izrael i díky němu přestane být brzy závislý na ropě.

Jakkoli to vše zní spíše jako sci-fi, už na konec roku má jeho projekt ostrý start v Izraeli. A Better Place chtějí do praxe brzy uvést i v Dánsku a Austrálii.

Robert Břešťan