

AŤ MÁ TEPLLO

PŘÍBĚH

T Petr Karban 📷 Jakub Hněvkovský a archiv

Nová doba přináší nové možnosti. Jak se s novou dobou a možnostmi vyrovnávají tradiční společnosti? A kde je budoucnost teplárenství? To jsou témata pro Petra Hodka, generálního ředitele společnosti ČEZ Teplárenská.

Vy jste v ČEZ starousedlík, že?

Ano, nastupoval jsem po vysoké škole v roce 1992 do jaderné elektrárny v Dukovanech. Končil jsem tam na pozici vedoucího jaderného bloku. V roce 2006 jsem dostal nabídku dělat ředitele hodonínské elektrárny. Po dvou letech jsem byl spoluzakladatelem společnosti ČEZ Energetické produkty na pozici jednatele a finančního ředitele. Neuplynul ani rok a dostal jsem lákavou nabídku nastoupit na pozici místopředsedy představenstva a obchodního ředitele ČEZ Teplárenská, kterou jsem přijal. Poslední tři roky jsem jejím předsedou představenstva a generálním ředitelem.

Od roku 1992 jste zatím stále stoupal, v zásadě vám zbývá už jen jedna pozice...

Upřímně nevím, jakou pozici myslíte, ale žádnou nabídku jsem nyní nedostal. Vyšší pozice se nabízejí, o ni se tzv. nežádá. Čím vyšší pozice, tím vyšší odpovědnost a náročnost. Toho jsem se nikdy nebál a nebojím. Mojí hlavní motivací byla vždy chuť se učit novým věcem, věci měnit a posouvat k lepšímu a uplatnit i svého podnikatelského ducha. Jinak bych se nudil. Ale to víte, každý má jinou motivaci. Moje první podnikání začínalo ještě na studiích a postupně jsem vybudoval i prodal několik firem. Takže když se budeme bavit o mé budoucnosti, jsem otevřený novým příležitostem a výzvám.

Ale nevidí se často dnes kariéra de facto u jedné firmy...

Jak jsem už řekl. Málokdo ví, že jsem vedle zaměstnání ve volných chvílích podnikal. Někdy to bylo hodně těžké zvládat, ale byla to nesku-

tečná škola života. Postavil jsem například na zelené louce firmu, která funguje dodnes. Vydává odborné knížky, je akreditovaná a uznávanou vzdělávací institucí pro základní a mateřské školky. Také jsem měl majoritní podíl ve společnosti, která vlastnila pět prodejen lesní a zahrad-



ni techniky Husqvarna. Takže jsem si dost zblízka sáhl na soukromý byznys a jsem za to rád. Dostal jsem školu, jak se chovat k zákazníkům i zaměstnancům, na kterých firma stojí. Možná se ta zkušenost projevila i v tom, že jsem dostal nabídku vést Hodonín. Jeden můj kolega mi doslova řekl, že mám jiné DNA než ostatní. Dokonce jsem po třinácti letech u ČEZ i přemýšlel, jestli neodejdu. Ale nakonec jsem vždy dostal nabídku, která byla lákavá.

Ty firmy dnes fungují? Máte na ně čas?

Vydavatelství a vzdělávací agentura ano, ale nemám na ni čas, jsem jen majitelem a rentiérem. Tu druhou jsem musel prodat, protože po nástupu na Hodonín jsem na ni neměl čas.

Ale vyhovovalo to mé povaze, já pořád musím něco budovat, tvořit. Nejsem rutinér.

Jak vůbec vnímáte teplo? Jako komoditu?

Spíš jako službu, ale i tak se to dá nazvat. Člověk nerad mrzne. Teplo patří mezi základní lidské potřeby a teplárenství mezi hlavní činnosti ČEZ. Na rozdíl od elektřiny a plynu nedošlo u tepla k oddělení distribuce a prodeje, takže ČEZ Teplárenská má na starosti obě tyto oblasti. Dnes se musíme starat ve spolupráci s kolegy ze zdrojů o efektivitu celé soustavy, od komínů až po konečného spotřebitele. Hlavně menší zdroje čelí obrovskému tlaku ze strany legislativy, kdy musí splňovat mnoho ekologických opatření. Naším úkolem je udržet cenu tepla konkurenceschopnou, využít všech synergií a přinášet zákazníkům nová a nová věci.

Zdroje ale váš byznys nejsou...

Nejsou, vyjma výtopenských zdrojů tepla bez výroby elektřiny. ČEZ jako takový má dva typy zdrojů. Prvním jsou primárně elektrárny, kde teplo je možná až na osmém místě, jak říká jeden kolega, ale i tak je důležité, a druhým jsou teplárny. Právě těm se dnes hodně věnujeme, protože je důležité udržet ekonomický provoz těchto zdrojů. A k tomu patří i obsluha sítí, způsoby chování v lokalitě, komunikace se zákazníky a s municipalitami. Je to dnes úplně někde jinde, než tomu bývalo dřív. Teplárenství prochází v současnosti velkou transformací.

Je jeho podoba vůbec efektivní? Když se vezmou v úvahu současné technologické

možnosti? Vy teplo vyrábíte centrálně a dopravujete, není efektivnější vyrábět ho na místě?

Každá doba s sebou nese módní trendy a módní technologie. Často se stává, když se špatně uchopí, že jsou vnímány jako poslední stupeň, jako ideál a po nás už nic jiného nebude. Já nejsem propagátorem žádné z technologií výroby tepla. Naopak, současnost a budoucnost ukazují, že bude větší pestrost instalovaných typů zdrojů. Nebudeme používat jednu technologii, ale budeme je kombinovat, podle velikosti a charakteru zákazníka, trhu... Je fér si přiznat, že jsme byli zvyklí na velké zdroje, a dnes se objevují zdro-

Každá doba s sebou nese módní trendy a módní technologie. Často se stává, když se špatně uchopí, že jsou vnímány jako poslední stupeň, jako ideál a po nás už nic jiného nebude.

je menší, flexibilnější, nové typy..., ale všechny mají jedno společné. Rozvody tepla umožňují zdroje propojovat či efektivněji využívat. U některých kombinací tepelných zdrojů budeme dosahovat ekonomičtějšího provozu. Ta představa, co dům, to zdroj, není úplně přesná, protože není vždy úplně ekonomická ani ekologická. Možná pro budoucí pasivní či energeticky soběstačné budovy. Moderní a ekologizované uhelné zdroje tu ještě budou několik desítek let konkurenceschopným řešením. Cenově nejdostupnějším, čistým a hlavně, s komíny mimo města. Určitě se může stát, a už se to děje, že přibývají nové typy zdrojů a často se využívá jejich kombinace. Ale že by to mělo znamenat konec sítí, rozvodů tepla či konec centrálního zásobování teplem, to si opravdu nemyslím. Nedává to ekonomický ani ekologický smysl.

V masový přechod k autonomnímu zásobování teplem nevěříte...

To opravdu nevěřím. Dokážete si představit například město plné komínů? Já tedy ne, obzvláště v době špatných rozptylových podmínek. Myslím si, že tu máme množství budov, které předělat do pasivního režimu by bylo nesmyslně nákladné a nenávratné. Určitě existuje prostor pro snížení jejich energie-

tické náročnosti a bylo by dobré to udělat dřív, než budeme modernizovat zdroje. Aby se nám nestalo, že v okamžiku, kdy zainvestujeme modernizaci zdrojů, poklesne spotřeba. Bohužel některé technologie by bez dotační podpory nebyly ekonomické. Určitě nás čeká spousta postupných modernizací jak zdrojů, tak rozvodů tepla, abychom byli stále konkurenceschopní. Bude to běh na dlouhou trať.

A nabízíte něco jako tepelnou správu budov? Že byste nelpěli jen na svých zdrojích, ale byli schopni je i kombinovat s novými? A spravovat?

Směřujeme k tomu. Možná to navenek vypadá, že centrální zásobování teplem je starý, nevhledný přežitek. Souhlasím s tím, že trubky venku, skrz park, nejsou ideální. Když modernizujeme, dáváme všechno pod zem. Ale zvyšujeme i rozsah služeb. Zákazníci totiž primárně mají problém efektivně regulovat tepelnou pohodu v objektech. Učíme se využívat tepelné zisky budov. Největší úspory jsou samozřejmě zateplení a okna, ale to neznamená, že neexistuje další potenciál. Zákazníci to vědí a požadují. Vyčerpali tradiční možnosti, ale chtějí šetřit dál, chtějí studie, co a jak by se ještě dalo udělat. To je služba, kterou poskytujeme.

Tepelný audit?

Řekněme tepelný audit nebo spíše studie proveditelnosti včetně návrhů řešení. K tomu dáváme doporučení, co a s jakou návratností by šlo udělat. Ve spolupráci s ostatními společnostmi ve Skupině ČEZ jsme v tomhle hodně aktivní.

Takže si sami vypouštíte rybník...

Tuhle otázku dostávám často. Proč, když to jde proti našim zájmům? Ale ono to má svoji logiku. Pokud to neuděláme my, udělá to někdo jiný a vydělá na tom. Ale důležitější je, že když nebudeme komunikovat a tuto službu nabízet, zákaz-

ník se k tomu může dostat až poté, co modernizujeme zdroje, a to nám znehodnotí investice. Takže ve spolupráci s partnery nabízíme instalaci nejrůznějších úsporných technologií. Teprve na základě toho potom můžeme modernizovat zdroje a sítě nebo vybrat ty nejefektivnější řešení. Je to budoucnost, ke které směřujeme, učíme se to. Zákazník je pro nás partner.

Jak se díváte na alternativní zdroje?

Určitě je tu velký prostor pro obnovitelné zdroje a do budoucna i pro teplo ze zpracování odpadu a dalších alternativních paliv, ale nebude to jednoduchá cesta. Je to velice citlivé téma.

Což je velká příležitost pro municipality. Spolupracujete s nimi? Jejich problémem je, že s energiemi příliš neumějí hospodařit centrálně a efektivně...

Základ, který dnes nabízíme, je komplexní řešení pro energetiku budov, obcí, firem. Municipality pak nabízíme převzetí městských teplárenských společností, provoz a dodávku tepla včetně potenciálu snížení ceny tepla pro koncové zákazníky.

Ale víme, jak to dopadlo s vodou...

To je argument, který taky slyšíme často. Rozdíl je v tom, že voda nemá v podstatě alternativu. Můžete mít maximálně studnu nebo si kupovat vodu balenou. Já ty obavy chápu, ale teplo má přímou konkurenci, minimálně ve dvou podobách, to je plynový kotel a tepelné čerpadlo. Obě jsou koncovým zákazníkům velmi aktivně nabízeny. Možná někdy až trochu nekale, protože ne vždy zákazník ví, co všechno s provozem této technologií souvisí. Každá totiž má v určitých situacích svá omezení. Každopádně městům nabízíme několik forem spolupráce. Pronájem teplárenského zařízení, prodej i joint venture a nemyslím si, že bychom měli být vnímáni jako riziko. Máme

za sebou nemalé a úspěšné referenční akvizice teplárenských společností v České republice. Vždy to mělo prokazatelný přínos jak pro město, tak pro občany. My si prostě určité věci nemůžeme dovolit.

Když už jsme se dotkli vody... Všechny vodárenské společnosti pláčou nad stavem sítí. Taky pláčete?

Budete se divit, jako jsme se divili my. Životnost jsme počítali na čtyřicet padesát let, ale diagnostika nám ukazuje, že jsou ta zařízení v lepším stavu, než jsme si mysleli. Problémem u nás není technický stav rozvodů, ale jejich předimenzovanost. Kdysi byla spotřeba tepla úplně jiná, leckde třeba až dvojnásobná, a na tu byly rozvody dimenzovány. Vinou toho poklesu spotřeby byla úsporná opatření na straně zákazníků nebo ukončení provozu velkých průmyslových podniků. Při zachování stejné velikosti ztrát nám samozřejmě rostou jednotkové náklady na jeden dodaný gigajoule tepla. To nás motivuje k řešení, které ztráty snižují. Rušíme zastaralé rozvody a nahrazujeme je novými, teplovodními. Zároveň se tím připravujeme na nové typy zdrojů do budoucna, protože většina nověj-



ších typů zdrojů páru nevyrábí. Ale to neznamená, že pára končí, jak si leckdo myslí, ona má své výhody. Využívají ji průmyslové podniky. A je nedocenitelná tam, kde jsou velká převýšení. Pára cestuje sama, na rozdíl od vody, kterou musíme čerpat čerpadly.

Tak mě napadá, nemělo by logiku, kdybyste začali dělat i vodu a odpady?

Trubky jako trubky, že? Zabývali jsme se touto myšlenkou, určitě chceme nabízet široké portfolio služeb. Infrastruktura centrálně má pro municipality své výhody. Nevidím ale úplně do hlav strategů mateřské společnosti, ale zatím nám byznys s vodou logiku nedává, i proto, že averze ze stran měst a obcí vůči privatizaci vodního hospodářství je vysoká. Logiku ale má zpracování a energetické využití odpadů. To bude velké a zajímavé téma, potřeby už dneska vnímáme. Dnes je stále ekonomičtější a legislativně možné odpad ukládat.





Technologie vládou světu, i vám, i zákazníkům nabízejí nové možnosti. Co dnes díky IoT je ve vašem oboru trendy? Dálkové odečty... a ještě?

Když to shrnu pod pojem využití digitálních technologií, což je v duchu našich nových vizí, kdy chceme být moderní, voňaví, respektovat zákaznickou zkušenost, tak musíme přiznat, že zákazník je dnes z jiných typů obchodů zvyklý na úplně jiný standard služeb. Proč by zákazník neměl online vědět, kolik už spotřeboval tepla? Proč by neměl vědět na webu, v jakém stadiu řízení je jeho požadavek na přípojku stejně, jako jsme zvyklí například z e-shopů? Proč by neměl kontrolovat kvalitu služby? S tím souvisí mnoho věcí. I technologie. Je to trochu běh na dlouhou trať, všechno stojí peníze a nahrazovat je plošně nelze. Při dožití zařízení je již postupně instalujeme. Digitalizaci, automatizaci a rozvoj služeb vnímáme jako nutnost a příležitost. Je toho víc.

Řekl jste, že chcete být voňaví. To by bylo hezké, kdyby teplo od vás vonělo jako kdysi v kamnech u babičky...

Nepracujeme s tou vůní, jakou znáte z parfémů. Bylo by to hezké. Ale učíme se pracovat s emocemi. Protože mají v byznysu veliký význam. I v energetice. Primárně chceme zajišťovat tepelnou pohodu zákazníka. Péče o zákazníka a komunikace s ním nabývá na významu. Ale určitě najdeme i rozměr estetický. Máme-li mít naše zařízení někde viditelně včetně budov, tak ať to vypadá hezky. Spustili jsme program v oblasti vizualizace v našich lokalitách, chceme být dobrým sousedem. Podporujeme lokální aktivity, chceme, aby to hezky vypadalo. Teď jsme zrovna v jedné školce dělali z odvětrávacího

potrubí draky. Když už to tam musí být, tak ať to má příběh, ať je to hezké.

Co dalšího je vaší novou vizí?

Inovace. Odlišnost. Vypadat jinak chce každý, ale vypadat jinak znamená, že to uzná zákazník, ne že si to budeme říkat sami. Začíná to přístupem k zákazníkům. Komunikací. Hledáním jeho potřeby a řešením na míru. Už to prostě dávno není tak, tady máte teplo, tady máte fakturu. Komunikujeme s obcemi. Jak řekl jeden starosta před volbami, uděláte mi tady výkop a padají do něj voliči mé strany, jenže vylézají voliči strany jiné... Můžeme svým chováním ovlivňovat, jak spokojený je člověk. To si musíme dnes uvědomovat.

Zákazník od nás kupuje teplo na klíč. Výhodou této služby pro zákazníka je bezstarostnost a k tomu nižší náklady na teplo, než měl dosud.

Patří k tomu i nové služby?

Určitě. Málokdo ví, že jsme i spoluvlastníkem společnosti Inven Capital, která vyhledává a investuje do začínajících start-upů. Některé společnosti, do kterých investovali, mají produkty, které se nám mohou hodit pro naše zákazníky. Třeba chytrý termostat nebo využití tepla cloudových serverových polí. Dokážeme také regulovat teplo na patě domu, dokážeme dodat zařízení umožňující prediktivní regulaci s ohledem na budoucí vývoj počasí, takže nepřetápíme.

Vyvíjí se to všechno velmi dynamicky. Nově dnes nabízíme například produkt KOMFORT. Pronajmeme si plynovou kotelnu od zákazníka, nakoupíme do ní svůj plyn a provozujeme ji včetně převzetí odpovědnosti za údržbu, kontrolu a revize. Zákazník tedy kupuje od nás teplo na klíč. Výhodou této služby pro zákazníka je bezstarostnost a k tomu nižší náklady na teplo, než měl dosud. Je to nová služba, učíme se ji nabízet a prodávat, zatím jsou zkušenosti pozitivní.

Co je pro vás hrozbou?

Z pohledu železa nekalosoutěžní jednání prodejců substitučních technologií, kteří účelově zatajují zákazníkům některé skutečnosti související s provozem teplotrenského zařízení. Nesmyslná dotační politika. Nevhodným nastavením dotace lze snadno poškodit centrální zdroj s vysokou účinností.

Lze odhadnout vývoj cen tepla v nějakém střednědobém horizontu?

Pomiňme nyní pravidla cenové regulace. My hlavně musíme sledovat, aby naše cena byla konkurenceschopná. Srovnáváme se především s plynem. To je naše primární měřítko. Bez ohledu na náklady musíme respektovat to, že zákazník má volbu. Pravda je, že plyn narostl za rok o třicet procent, ale kdo to ze zákazníků ví? My vyrábíme z hnědého uhlí, z našich dolů a v našich modernizovaných elektrárnách a teplárnách. Máme několik let stabilní ceny tepla. Nevidím žádný důvod do budoucna k dramatickému růstu cen našeho tepla. Ale aby to tak skutečně bylo, potřebujeme dvě věci. Snižovat ztráty a modernizovat zařízení. Současně musíme pracovat na legislativním poli tak, aby podmínky byly pro všechny hráče stejné a spravedlivé. ■