

**ORANGE BUSINESS FÓRUM – STEVE FORBES**  
**08.10.2009, štvrtok, hotel Carlton**

Vážené dámy, vážení pani, milí hostia, obchodní partneri, ctení priatelia.

Želám vám príjemné dopoludnie. V mene spoločnosti Orange Slovensko a v mene nášho partnera poisťovne Kooperatíva, vás vítam v poradí už na treťom podujatí Orange Business Fórum. Dnes tu máme osobnosť, ktorú si, myslím, ani netreba veľmi predstavovať. Patrí medzi najvplyvnejšie nielen v Spojených štátoch, ale na celom svete. Niektorí ho nazývajú mysliteľom, predovšetkým v ekonomických otázkach, je to však aj fundovaný biznismán, politik, dvojnásobný kandidát na post amerického prezidenta a ako všetci vieme, aj šéfredaktor renomovaného časopisu Forbes a riaditeľ vydavateľstva Forbes Media Corporated. Rád by som pripomenul, že dnešné podujatie je tak ako vždy interaktívne. Skôr ako medzi nami privítame nášho hosťa, však ešte odovzdám slovo generálnemu riaditeľovi spoločnosti Orange Slovensko Pavlovi Lančaričovi, aby otvoril dnešné podujatie.

Pavol Lančarič: „Ďakujem pekne. Dobré ráno dámy, páni. Máme pred sebou tretie Orange Business Fórum. Ako prvé dve stretnutia predznamovali, snažíme sa hľadať skutočné originály. Myslíme si, že takým originálom určite bol Steve Wozniak vo svojej oblasti, rovnako ako aj Sergio Zyman v tej svojej. A nepochybne takým je aj náš dnešný hosť, pán Steve Forbes.

Je mnoho ľudí, ktorí s ním vrelo súhlasia, podobne ako je mnoho ľudí, ktorí s ním vrelo nesúhlasia. To ale nie je dôležité. Dôležité je, že ho väčšinou všetci veľmi pozorne počúvajú.

Priniesli sme teda ďalší skutočný originál a dúfam, že nás spoločne všetkých čaká veľmi príjemný zážitok. Považujeme to za svoj záväzok voči trhu, na ktorom máme 62 % podiel. Myslíme si, že je správne priniesť nejakú ďalšiu pridanú hodnotu.

Napriek tomu, že časy dnes nie sú jednoduché, boli sme pevne rozhodnutí to urobiť, ako sme pred časom sľúbili. A priviesť práve človeka, ktorý sa pri vašom vlastnom hlasovaní na poslednom OBF objavil na prvom mieste.

O to je potom príjemnejšie, keď zrazu zistíte, že vám niekto, napriek tým nepríjemným a ťažkým časom, je ochotný podať pomocnú ruku. A je to o to príjemnejšie, keď to neurobí na základe prosby, žiadosti alebo oslovenia, ale sám od seba. Tým niekým bol Juraj Lelkes, šéf Kooperatívy, za to nezištné a priateľské gesto by som aj v mene celej spoločnosti chcel veľmi pekne poďakovať.

Dámy a páni, ďakujem pekne za pozornosť a želám Vám krásny zážitok.

Steve, prosím.“

**STEVE FORBES**

**„Odporúčania a východiská pre rast a úspech v súčasnom ekonomickom prostredí“**

Ďakujem veľmi pekne, Pavol za veľmi príjemné predstavenie a úvod. Ďakujem Peter aj vám. Ďakujem všetkým vám, ktorí ste prišli dnes, pretože je tu pomerne dosť horúco. Samozrejme, prišiel som zo Spojených štátov, kde je trochu iná klíma.

Dnes sme tu na to, aby sme sa pozreli na niektoré základné predpoklady a výzvy, ktoré so sebou prináša súčasná ekonomika. Na to, aby sa hospodárstvo mohlo posunúť dopredu, myslím si, že musíme urobiť isté hlboké podstatné zmeny v ekonomických pravidlách alebo v politike v Spojených štátoch. V súčasnosti sa nachádzame vo fáze vychádzania z hlbokkej ekonomickej krízy. Je zřejmé, že išlo o finančnú krízu v ekonomikách štátov ako sú Spojené štáty. V európskych štátoch a v Ázii naozaj nie je chyba, keď kríza začala v lete 2007. Takéto problémy v ekonomikách neboli, ale ako viete, finančný systém je ekvivalentom niečoho ako srdcový systém celého organizmu. Môžete sa cítiť zdravý, môžete sa cítiť v poriadku, ale pokiaľ naozaj nefunguje srdce, máte problém. A tok finančných zdrojov je základom ekonomiky. Práve toto bolo dôvodom krízy, toto bolo na začiatku krízy, pri ktorej stáli aj vlády. Preto si myslím, že neexistuje dôvod, aby hospodárstva strednej, západnej a východnej Európy a Ázie a Spojených štátov sa nemohli vrátiť na cestu veľmi zdravého a silného rastu v rozpätí 3 – 4 % medziročne. Nie je dôvod, aby sme vstúpili do stagnácie alebo malého či žiadneho rastu. Myslím si, že sme schopní vyjsť z tejto ekonomickej krízy, v ktorej sa momentálne nachádzame. V roku 2007, keď táto kríza vznikla, mali sme jeden z najpozitívnejších momentov ľudskej histórie. Počas posledných 25-tich rokov, nikdy pred tým tak veľa ľudí a tak veľa krajín sveta neprešlo takým prudkým ekonomickým rozvojom ako za posledných 25 rokov. Napríklad tu na Slovensku, ak sa pozriete, kde ste sa nachádzali na začiatku deväťdesiatych rokov a potom o desať rokov neskôr, v roku 2000 a následne na mieru hospodárskeho pokroku.

Keď sa pozrieme na publikáciu: „Doing business“, ktorá hodnotí 80 národných hospodárstiev na celom svete. Takisto „Wall Street Journal“, robí hodnotenie ekonomickej slobody po celom svete, všetky tieto výskumy poukazujú, že Slovensko urobilo počas tejto dekády obrovský pokrok.

Musím sa priznať, že som mal na to nejaký vlastný názor, keď ste zaviedli 19% rovnú daň, tak som sa na to pozeral trochu so závišťou v rámci Spojených štátov. Darilo sa vám a darilo sa aj iným krajinám. A ak si pozriete celý región strednej a východnej Európy, celý tento región sa pohyboval rýchlejšie ako napríklad ázijské krajiny alebo ako ázijský región ako celok. To znamená, že sme zaznamenali obrovský pokrok. Takisto Spojeným štátom sa darilo. V období rokov 2003 až leto 2007, rozvoj národného hospodárstva Spojených štátov prevýšil objem celého čínskeho hospodárstva; to znamená za obdobie 4 a pol roka Spojené štáty rástli tak, aký objem dosahovala celá čínska ekonomika. Samozrejme, Čína rastie teraz rýchlejšie, ale tá základňa, z ktorej rástla, bola omnoho nižšia ako Spojené štáty, takže videli sme obrovský pokrok.

Samozrejme, máme tu na Slovensku isté negatívne trendy, alebo isté nedostatky. Napriek tomu (o tom sa môžeme baviť neskôr), Slovensko je v súčasnosti veľmi progresívnou a bohatšou krajinou ako bola pred 15-timi rokmi. A to platí aj pre väčšinu ostatných krajín v tomto regióne. Takže globálne hospodárstvo sa naozaj do roku 2007 rozvíjalo výborne. Práve preto si musíme položiť otázku: Čo sa nepodarilo? Čo bolo zlé? Sú tu naozaj nejaké zásadné, principiálne nedostatky v rámci kapitalistického systému, ktoré spôsobujú nevyhnutne takúto krízu? Ja by som tvrdil opak: táto kríza nie je nevyhnutná. Krízu prinieslo niekoľko katastrofických chýb alebo omylov. Prvá bola rezerva úradu FED v Spojených štátoch a takisto politika úrokových sadzieb. Viem, že pre väčšinu z vás je toto nudná téma – úrokové sadzby a politika úročenia, a je to jedna z najnudnejších tém, ktoré na svete vôbec existujú. Dúfam, že ste si dali všetci kávu pred tým ako ste prišli sem do miestnosti.

Každopádne dám vám nejaký tip na cestovanie teraz. Ak sa budete nachádzať niekde v lietadle, sedíte umiestnený niekde v strede mimo uličky a čakáte kým lietadlo vyštartuje, potrebujete viac priestoru pre seba, tak sa začnite rozprávať so susedmi o fiškálnej politike a jednoducho získate veľmi rýchlo priestor. Takisto, keď ste na večeri, kde sa veľmi nudíte a potrebujete sa dostať von, tak sa začnite baviť o fiškálnej politike a garantujem vám, že zostanete určite sám po zvyšok večera.

Je to niečo ako automobil, táto fiškálna politika. Môžete mať skvelý stroj, ale pokiaľ nemáte dostatok paliva, respektíve ak máte príliš veľa paliva, takisto je to problém. Toto platí aj pre fiškálnu politiku. Môžete mať naozaj veľmi silnú ekonomiku, ale ak neexistuje dostatok kreditu, ak nie je príviv dostatočného kreditu, tak máte problém. Takisto máte problém, pokiaľ sú úverové zdroje nedostatočné alebo sú naopak prebytočné. Jednoducho nemôžete ďalej rásť, nemôžete sa hýbať dopredu. Aby som to skrátim, rezerva amerického úradu FED, znamenala to (spôsobila to), že sa začalo tlačiť viac peňazí, pretože došlo k zlému výpočtu a americká ekonomika vstupovala do fázy znižovania hodnoty, deflácie od roku 1990 a odborníci si mysleli, že treba tlačiť ďalšie nové peniaze, aby sme zvýšili likviditu, aby sme zvýšili dostupnosť finančných tokov na trhoch. Takýto trend sme videli aj za posledných 50 rokov. Keď vytlačíte veľa peňazí, a keď pamätáme na to, že dolár je naozaj globálna mena, pre plnenie finančných rezerv, tak keď vytlačíte jednoducho veľa dolárov, nastane problém. Napríklad bublina s komoditami a nehnuteľnosťami, ktorú sme zažili, tu nemusela byť, keby tieto bankovky neboli vytlačené. Čo sa deje, keď vytlačíte veľa peňazí? Prvá oblasť, ktorá to pocíti, je trh s komoditami. Ako viete, zväčša v štandardnej dobe sa hýbu trhy s komoditami bežne niekedy hore, niekedy dole. Ale, keď začne pohyb jedným smerom, keď sa niektoré komodity začínajú hýbať tým istým smerom, tak je to problém. Napríklad teraz sme videli, že išli hore ropa, vzácne kovy, základné potraviny. Všetky tieto veci išli hore. Ľudia sa začali zamýšľať nad tým, čo sa deje. Ide o Čínu a Indiu, ktoré sa snažia vykúpiť všetky tieto globálne zdroje? Alebo sú to riaditelia veľkých ropných spoločností, ktorí manipulujú trhy? Nie! Išlo o klasickú bublinu, ktorá bola spôsobená vytlačením prílišného množstva peňazí. Taký istý fenomén sme naposledy videli v 70-tych rokoch, keď centrálné banky začali vo veľkom tlačiť obrovské množstvá peňazí. Boli to vlastne excesívne, nadbytočné peniaze, ktoré sa najprv prejavili predovšetkým v komoditách. Následne postihli aj ostatné oblasti trhu. Spojené štáty zaznamenali presun týchto nadbytočných peňazí do nehnuteľností. V 2004 sme mali veľký boom v tejto oblasti, pretože sa zmenilo daňové zaťaženie z roku 1998. V 1998 sme zmenili daňové zaťaženie pri predaji nehnuteľností. Ak ste predali dom, tak ste jednoducho nemuseli platiť dane. To znamená, že ak predáte dom, jeho hodnota ide dole, lebo nemusíte platiť daň. Ak sa pozrieme na trh nehnuteľností pred rokom 1998 a po roku 1998, vidíme tu obrovský rozdiel vo vývoji cien nehnuteľností. Takže v roku 2004 sme mali boom trhu nehnuteľností, a potom sa to odrazu zbláznilo, akoby všetci nabehli na steroidy. Obrovské peniaze sa začali nalievať do trhu

s nehnuteľnosťami. Bolo to akoby bolo v americkej ústave zadefinované, že ceny nehnuteľností sa musia len zvyšovať.

Takisto úverové zaťaženie sa zvyšovalo, hodnoty úverov sa znižovali. Ľudia si spočítali, že sa im oplatí brať ďalšie úvery, aby si mohli kúpiť nový dom. Preto sa zaviedol nový spôsob požičiavania peňazí, ktorý bol založený na „prečo sa zaťažovať nejakým príjmom“. Nemuseli ste mať garantovaný príjem. Pokiaľ ste zdravý, dýchate, ste O.K., prečo by sme vás mali nejakým spôsobom zaťažovať. Žiadne poplatky, zaťaženia neexistovali. Žiadne poplatky z istiny, napríklad. Bola to vyslovene bublina, bola tu jednoduchá klasická štandardná bublina. A následne sme mali dve inštitúcie Fannie Mae a Freddie Mac's - dva štátne podniky, respektíve podniky financované štátom, ktoré mali na starosti bytovú otázku – takisto padli. V 2008 garantovali 1,3 miliardy bilióna dolárov zlých úverov, 1,6 bilióna zlých úverov a vďaka sekuritizácii, to znamená doslova zbalíkovania rôznych aktív, cenných papierov a potom ich spätného rozdelenia, rozpredania na trhu - to bol problém. Samozrejme sekuritizácia je dobrá, ale nemôžeme nabehnúť doslova na režim zbraní hromadného ničenia. A presne takýto prípad sme tu mali. Tieto riziká sa šírili. Napríklad, keď sa vrátite domov, pozrite sa pod posteľ, či tam nemáte náhodu zlý úver. Taká bola situácia v Spojených štátoch. Jednoducho to bolo všade. Takže v roku 2007 bol celý globálny systém zaťažený takýmito zlými cennými papiermi. A keď to celé prasklo, systém začal vykazovať prvé príznaky problémov, pretože inštitúcie jednoducho nevedeli, ktoré ďalšie inštitúcie vlastnia takéto zlé rizikové cenné papiere. Takže celá sieť založená na dôvere, sa začala otriasať a povolovať.

Teraz ďalšia nudná téma.

Systém v USA, takisto na celom svete, mohol absorbovať straty z týchto hypoték, ak by nedošlo k ďalšej zásadnej chybe. Znovu si musíme uviesť veci do perspektívy. V USA bola banková kríza pred 20-timi rokmi. Na konci 80-tych rokov a na začiatku 90-tych rokov. Keby sme nespravili chybu v 2007, o ktorej vám o chvíľku poviem. Tú istú chybu sme urobili na prelome 80. a 90-tych rokov. Keby k tomu nedošlo, nemali by sme takú finančnú krízu. A to je regulačný kapitál bankových inštitúcií a poisťovní. Dostávame sa k základnej otázke: akým spôsobom je možné ohodnotiť regulačný kapitál v bankách a poisťovniach? Za bežných okolností pravidlo bolo také, že ak si banka kúpila za tento regulačný kapitál nejaké aktíva, tak ich kúpila v účtovnej hodnote, až kým dané aktívum nebolo odpredané, alebo sa nejakým spôsobom nepokazilo. Dajme tomu, ak si kúpite dlhopis za 1000 €, tak zostane na hodnote 1000 € až kým nebude splatné, aj napriek tomu, že jeho trhová hodnota môže ísť hore, dole, ale v účtovníctve ste ho mali na tej istej hodnote.

V lete 2007 niekto dostal veľmi zlý nápad, ktorý sa realizoval v USA a takisto aj v iných krajinách, kde sa rozhodli ľudia, že budú tento regulačný kapitál hodnotiť podľa trhovej hodnoty. To znamená, keď sa trhu išiel kapitál hore, do účtovníctva dáte vyššiu hodnotu, keď to išlo dole, tak naopak. To bolo síce na jednej strane v poriadku, ale pre nás to znamenalo katastrofu. Zrazu sme sa v USA dostali na úroveň 1930-teho roku, bolo to devastujúce pre banky, pretože museli účtovne odpisovať aktíva, ktoré boli ešte stále v poriadku. To jest, v roku 1998 bol takýto spôsob účtovania úplne zrušený, pretože to bol destabilizujúci faktor, ktorý poskytoval síce extra alebo dodatočný kapitál na tej hornej strane, ale na druhej strane devastoval situáciu na spodnej strane. Takže bol takzvaný procyklický, namiesto toho, aby to bolo niečo stabilizujúce. Čiže na strane hore to bolo v poriadku, ale strane dole to bolo devastujúce. Pred viacerými rokmi sme teda opustili túto myšlienku. Zlé myšlienky sú ako príšery vo filmoch. Vždy keď v jednom filme zabijete nejakú obludu, nejaké monštrum, tak potom v druhom dieli sa znovu vynorí z nejakej bažiny. A presne to isté sa deje so zlými myšlienkami. Táto zlá myšlienka bola opätovne zavedená. To, čo by bolo ekvivalentom bežnej potopy (povodne), tak z toho sa zrazu stalo tsunami. Bolo treba nielenže odpísať straty spôsobené zlými pôžičkami, ale vlastne k tomu prispelo ešte aj ďalšia vec – aktíva sa stále len odpisovali a odpisovali a vytvorila sa špirála smrti. Viem, že je to nudné, ale je to naozaj veľmi dôležité, aby ste to pochopili. Keď sa pozriete na straty v amerických bankách a poisťovniach, tak väčšina strát – tých stámiliónov dolárov – boli účtovné straty a nie straty hotovosti, teda boli to umelé straty. Keď si to zoberieme, tak viazané pôžičky a úvery stále ešte vynášajú, pretože splátky sa splácajú. Je tu teda veľmi zvláštna situácia s americkými bankami. Pred tým než Lemon Brothers zbankrotovali v septembri 2008, tak americké banky mali vo svojich rukách dostatok hotovosti na rôzne účely. Mali 250 miliárd dolárov. V súčasnosti majú banky cash v hodnote 800 miliónov až jeden bilión. Aj napriek tomu v očiach regulátorov sú menej solventní ako pred rokom čo je úplná šialenosť. Takže niečo čo bolo veľmi závažné sa zmenilo na absolútnu katastrofu, a tým pádom akoby došlo k infarktu. Chválabože ale došlo k reakcii na tieto market to market účty. Nebola to reakcia z nášho Ministerstva financií, ale boli to rôzni členovia z amerického kongresu. Viem, že vás to bude šokovať, ale v tomto prípade americký kongres urobil niečo správne.

Niekedy sa teda stane, že aj parlamenty spravia niečo dobré. To je otázka priemérov. V marci tohto roku viacero členov nášho parlamentu alebo kongresu hovorilo o týchto otázkach, zavolali na Správu pre účtovníctvo a naozaj im to riadne „nandalí“. Teda nestrkali do nich fyzicky, ale mali poriadne výčitky. Keď sa potom predsedu tohto boardu pýtali, kedy zmenia tieto šialené pravidlá, povedal, že možno v priebehu nasledovných mesiacov sa na to pozerú. Jeden z tých kongresmanov povedal: vy to zmeníte do dvoch týždňov, je tak? Vtedy si títo ľudia uvedomili, že ak chcú z miestnosti vyjsť živí, musia niečo sľúbiť a následne bolo jasné, že dôjde k nejakým zmenám. Začiatkom marca sa Amerika odrazila od dna. O pár dní na to prišli nejaké zmeny. Možno, že neboli také prísne, ako by som chcel ja, ale zastavilo to aspoň akútne krvácanie. A potom sme sa postupne odrazili, zobrali sme spoločnosti ako Predation. Pred dvoma rokmi 110 dolárov za jednu akciu, teraz bola hodnota 10 dolárov za akciu, aktuálne majú 45 – 50 dolárov. Keď sa pozrieme na iné banky, tiež nie sú na tej istej úrovni ako to bolo pred krízou, ale je to už oveľa lepšie ako to bolo v marci. Takže bolo zastavené akútne krvácanie.

Kde sa nachádzame v súčasnosti? V súčasnosti sa zdá, že aj svetová ekonomika sa vynára z úplného dna. V treťom štvrtroku minulého roku sa zastavilo srdce svetového hospodárstva. Spoločnosti padali z útesov. Videli ste to aj v tejto krajine. Nikoho to neobišlo.

Kde sa teda nachádzame v súčasnosti? Aspoň čo sa týka akútnych vecí, krvácanie bolo zastavené... ale americká ekonomika nebude rásť tak rýchlo ako by mala. Bude tu určitý rast, ale ešte bude trvať kým vlak dáme na svoje pôvodné koľajnice. Dôvod prečo je to tak je, že aj keď sa úverový systém, obzvlášť po marci sa začal vracat' späť k životu, vrátil sa k životu iba pre veľké spoločnosti. Veľké spoločnosti boli schopné vydať nové akcie (emitovať nové akcie) a takisto obnoviť dôveru v investovanie, aj napriek tomu, že znovu sa začali vydávať pôžičky. Keď sa pozrieme na úrokové miery a na dlhopisy, vlastne išli veľmi hore. Ale čo sa týka malých podnikov, tak tam to zatiaľ ešte stále nefunguje. Takisto aj pre spotrebiteľov to stále nefunguje. Malé podniky sú veľmi závislé od vecí ako sú napríklad kreditné karty. Takisto celé úverovanie sa spolieha na sekuritizáciu. To znamená, že banky musia poskytnúť záruky, aby bolo možné investovať federálne rezervy v Spojených štátoch. Bankám sa teraz klepe po pleci, ako sa im to podarilo. Aj napriek tomu, práca ešte nie je hotová, systém pracuje ešte iba na polovicu. Ešte nefunguje pre malé podniky a spotrebiteľov. To znamená, že aj napriek tomu, že štatisticky vykazujeme rast v Spojených štátoch, malé podniky ešte nie sú schopné získať úvery nejakým rozumným spôsobom, tak potom nerobia investície, aby mohli vytvárať nové pracovné pozície. Práve malé podniky sú tie, ktoré vytvárajú pracovné miesta. Očakávame rast v Európe, očakávame rast aj v Ázii. Očakávame, že Ázia sa preberie oveľa rýchlejšie ako Spojené štáty americké.

Takže aké sú predpoklady opätovného rastu? Slabá mena. Nedá sa reštartovať hospodárstvo bez oslabenia meny. To by mal byť základ. Slabý dolár. Bohužiaľ FED nechápe potrebu mať veľmi stabilný dolár. Ani náš šéf, takisto ďalší ľudia v Bielom dome. Zamyslime sa nad tým takto – stabilná mena: predstavte si aký by sme mali život, keby jedna hodina mala rôznu dĺžku, niekedy by hodina mala 60 minút, niekedy 70 minút o dva dni 120 minút. Hneď by nabehli takzvané derivatíva, futúra, proste špekulatívne papiere. Vy samozrejme potrebujete, aby hodina mala vždy 60 minút, aby bola stabilná. Ak máte ale slabý dolár, tak tým poškodujete investície do biznisu, do podnikov. A riziko nespočíva len v ohrození investícií do firiem. Je to takisto riziko spojené s komoditami, hedžovaním, hedžovými operáciami. Je to doslova otrava, jed pre kapitál. Poškodzuje to globálny systém, pozrime sa na reakcie v Číne a v iných krajinách. Je to teda obrovská miera nestability, ktorú spôsobuje zraniteľná nestabilná mena. Určite krátkodobo to bude bolieť, keď budeme mať oslabenú menu, ale nemal by to byť politický problém. John Kennedy, demokratický poslanec v 60-tych rokoch povedal, že dolár by mal byť ako zlato. Ronald Reagan doslova zabil infláciu v 70-tych rokoch. Bill Clinton pochopil, že veľmi slabá mena je doslova otrava pre politikov. Pozrime sa na to, čo robil Jimmy Carter a preto mal politiku silného dolára. Georg W. Bush bol prvý prezident, ktorý chcel slabý dolár. Samozrejme, oni nikdy s týmto súhlasiť nebudú, ale jednoducho takéto posolstvo komunikovali na trh. Vysielali takéto impulzy na trh, že keď sa dolár oslabil, tak FED s tým nerobil nič. A bohužiaľ, Obamova vláda nezmenila túto politiku slabého dolára. Ale určite sa to bude musieť stať, aby sme mali silný rast. Takisto máme tu hrozbu vysokých daní, reforma zdravotníctva, ktorú máme aj teraz vy na stole, ktorá takisto postihne malé firmy, pretože spôsobí vyššie dane, takisto zvýšia sa dane pre veľké firmy. Zvýšia sa dane za energie. Bohvie čo ešte kongres napadne. Ale táto neistota tu jednoducho stále visí vo vzduchu. Predovšetkým ohrozuje malé a stredné firmy, pretože tie potom jednoducho musia nejakým spôsobom ušetriť kde sa dá a prečkať kým tá búrka pomíne.

V globálnej miere je absolútne nevyhnutné, aby sme mali opäť stabilný dolár. G20-tka sa stretla 3 krát od krízy, od poslednej jesene a stále im ešte nedošlo, že potrebujú mať silný a stabilný dolár. Každopádne potrebujú v rámci istej svojej reedukácie prečítať si názory odborníkov na stabilné a fiškálne režimy, stabilita je nevyhnutná. Keď máte fiškálnu stabilitu, za tým nasleduje takzvaný subpárový ekonomický rast. Takisto sa tu v súčasnosti zvyšuje tlak na protekcionizmus predovšetkým domácich výrobcov. Keď sa pozriete napríklad na farmárov, na poľnohospodárov, tam je to jasne vidieť. Ale aj na iných oblastiach. Bohužiaľ naša súčasná americká vláda sa ešte nepodpísala v plnej miere pod slobodný voľný obchod. Videli ste napríklad poslednú uvalenú daň na dovážané čínske pneumatiky. Je to možno detail, ale sú tu isté dohody o voľnom obchode s Južnou Kóreou, s Panamou, s Kolumbiou a tam to jednoducho naša vláda odmieta podpísať.

Takže všetky tieto témy spôsobujú naozaj spomaľovanie procesu, ktorý by mohol inak byť omnoho rýchlejší. Z krátkodobého hľadiska ten obraz nevyzerá veľmi pozitívne, avšak veci sa určite menia. Veci sa menia k lepšiemu. Začne to v Spojených štátoch. Volá sa to demokracia, politika, tie kľúčové slová. Už v súčasnosti, teraz máme reakciu vo forme obrovského míňania úspor. Čo samozrejme nespôsobuje žiadnu škodu republikánom, ale demokratom určite áno. Pretože elektorát, voliči, povedali veľmi jasne, čo sa im nepáči čo sa teraz deje. Nepáči sa im slabý dolár. Instinktívne chápú, že toto nie je dobrá vec, čo sa teraz deje. Takže bude tu politická zmena, na základe veľmi jednoduchého politického tlaku verejnosti. A už vidíme prvé príznaky napríklad v Kalifornii, ktorá sa nachádzala naozaj vo finančnej katastrofe. Pred 30-timi rokmi mal štát Kalifornia mal referendum na tému daňových otázok a všetci politici boli proti referendu. Volá sa to návrh 13. To bol práve signál, aby Ronald Reagan začal meniť tú katastrofálnu fiškálnu politiku v Amerike, ktorú sme mali v 70-tych rokoch v Spojených štátoch. Takže to bol prvý príznak, ktorý prišiel z Kalifornie. Takisto ich guvernér Schwarzeneger pred pár mesiacmi menoval výbor, ktorý má riešiť otázku katastrofálneho daňového systému. Sú tam aj republikáni aj demokrati. Dokonca aj ľavicoví demokrati podporili odporúčania tohto výboru, ktoré znelo tak, že treba urobiť prudké zníženie osobnej dane, dane z príjmu, ktorú poberá štát. Nie federálne dane, ale štátne dane. Takisto znížiť DPH, čo by spôsobilo takmer 7 miliardový daňový prepad. Samozrejme nevieme, či legislatívny orgán Kalifornie toto schváli, ale jednoducho je to široko podporené celým politickým sektorom, hoci pred rokom a pol by takáto podpora bola nemysliteľná. Aby sa vlastne podporilo niečo, čo jednoznačne smeruje k zlepšeniu na takejto širokej báze. Takže vidíme, že zmeny prídu aj v tomto ťažkom období a budeme to mať podobne ako na začiatku 80-tych rokov veľmi pozitívne fiškálne politiky, ktoré sa začnú uplatňovať.

Povedzme si teraz niečo o celom systéme, o tomto prostredí, v ktorom fungujeme.

Takzvaný kapitalizmus charakterizovaný voľným trhom a podnikateľským prostredím. V tejto kríze je toto prostredie naozaj znevažované. A je komunikované, že sa tu podporuje vytváranie katastrof, chamtivosti a je to nestabilné prostredie. Takéto veci sa o tom tvrdia. Dámy a páni, ale naozaj, teraz kladieme vinu, tomu kto je najpostihnuteľnejší. WallStreet je obviňovaný z naozaj nesprávneho a nemorálneho správania. Ale keď sa pozrieme na to, kde kríza vznikla, tak WallStreet nespôbil túto krízu. Opack spôsobil obrovskú infláciu v 70-tych rokoch, pardon nespôsobil, bol to dôsledok, nie príčina, ale dôsledok zlých fiškálnych politík. Garantujem vám, že ak vytlačíte neprimerané vysoké počty bankoviek, peňazí, tak niekde sa určite niečo zlé stane. Niekde to praskne. A toto platí aj pri podhodnocovaní meny. Teraz to bolo na WallStreet. V 70-tych rokoch bol takto obviňovaný Opack. V Nemecku bohviečo pred druhou svetovou vojnou, ale tiež nejaká finančná inštitúcia. Ale skutočnosť je taká, že katastrofy ekonomického charakteru sú spôsobené katastrofami, ktoré boli vykonané alebo spôsobené na úrovni centrálnej vlády, pretože skutočné princípy fungovania voľného slobodného trhu vždy fungujú a úlohou vlády by mala byť taká, aby zabezpečila stabilné prostredie, rozumné pravidlá. Aby podnikatelia mali istú slobodu, voľnosť a flexibilitu generovať nový business, a naozaj zvyšovať životnú úroveň. Ale kedykoľvek vznikne takáto bublina, tak vždy sa spomínajú slová ako: chamtivosť, zlé správanie. V dvadsiatych rokoch jeden ekonóm povedal, že najhoršia vec pre zhoršenie životných podmienok ľudí je nestabilná mena, je inflácia. A toto vzniklo už v dvadsiatych rokoch. A potom sa dejú ďalšie zlé veci na základe tohto.

Existuje tu istý morálny základ, na ktorom je postavená aj slobodná ekonomika alebo voľný trh. A to je, že chceme slúžiť potrebám ďalších ostatných ľudí. To znamená, že budete úspešný len vtedy, ak budete produkovať službu alebo produkt, výrobok, ktorý chce niekto iný. To znamená, že dostanete niečo, ale aj kupujúci niečo dostane. Takže vy dostanete peniaze, kupujúci dostane produkt alebo službu, ktorú potrebuje. Obidve strany z tejto transakcie niečo dostanú. Môžete si o sebe myslieť, že ste chamtivý sebecký, že chcete peniaze, ale pokiaľ nebudete poskytovať niečo čo niekto iný chce

alebo potrebuje, tak nebudete jednoducho úspešný. Je to veľmi jednoduchá vec. To znamená, že ak aj máte dostatočnú osobnosť, ktorá naozaj je taká, že deti kvôli vám plačú, psy štekajú (teraz tu máte veľa psov, pretože je tu veľká výstava v Bratislave), nebudete úspešný, ak nebudete spĺňať, napĺňať potreby iných ľudí. Toto je základ kapitalizmu založenom na podnikateľskom prostredí. Ak vznikne nejaká potreba, niekto iný na to musí prísť, ako túto potrebu naplniť. Ale ak zablokujete tento proces, túto transakciu, tak sú tu distorzie, sú tu isté poruchy a potom jednoducho nemôžete slobodne dýchať. Ak povolíte slobodné podnikanie, to znamená napĺňanie potrieb, tak je to v poriadku. Znamená to, že vznikne chamtivosť alebo zanikne napríklad nejaký zločin? Určite nie. Ľudská podstata zostáva nezmenená. Vždy bude existovať isté nemorálne alebo nesprávne správanie, ale tu do toho vstupuje vláda, ktorá musí zabezpečiť, že ak nastane nejaké zlé, nesprávne správanie, bude nasledovať nejaký trest, nejaký postih, regres. A je potrebné, aby vláda rovnako zabezpečila dobré prostredie pre hospodárske ekonomické aktivity.

Existuje 5 základných princípov. Keďže ste tu teraz so mnou, ja ich všetky uvediem a poprosím vás, počúvajte ma pozorne, sú to jednoduché veci, ale je neuveriteľné ako ich dokážeme niekedy ignorovať.

Prvá je: vymožitelnosť práva. Robíte komerčné obchodné zmluvy, ktoré musíte byť schopný vymôcť na súdoch.

Právo na majetok. Vláda jednoducho nemôže zabaviť váš majetok, pokiaľ vám za to nedá nejakú kompenzáciu, nejaké odškodnenie. Pred pár rokmi v Argentíne, sme videli, že došlo k zoštátneniu súkromných fondov, napríklad penzijných. Argentína bežne porušuje vymožitelnosť práva a práva na súkromne vlastníctvo. Argentína pred 50-timi rokmi bola jednou z najbohatších krajín. V súčasnosti sa to úplne otočilo. Naozaj vymožitelnosť práva a právo na súkromný majetok je základ. A to je obrovská chyba, ktorú Obama urobil v súvislosti General Motors & Clarserom. Dostali sa do pozície úpadku a on ich na súdoch vlastne zachránil a zvýhodnil takzvané podriadené záväzky pred nadriadenými záväzkami, čo je neuveriteľné a zlé, pretože je tam rozdielne úročenie, ktoré sa aplikuje. Pokiaľ vstupuje politika do nejakých otázok, kde majú byť zastúpení len veritelia, tak je tu obrovský chaos, pretože komerčné a politické riziko sa začínajú miešať. Takže General Motors doslova okašľal nadriadených veriteľov, v dôsledku čoho General Motors prechádza naozaj ťažkým obdobím. V USA všetky hlavné aerolinky, okrem jednej firmy tiež prechádzajú úpadkovým konkurzným konaním. Nezaniknú úplne, prechádzajú takzvanou reštrukturalizáciou, môžu ďalej lietat a znova sa potom naštartuje hospodárska súťaž. To je správne aplikovanie pravidiel. Firmy musia byť schopné reštrukturalizovať sa. Ale pokiaľ do toho vstúpi vláda a začne trhať zmluvy, tak je to chyba. Napríklad Lotyšsko robí podobné veci, kde vstupuje do úverových vzťahov aj mimo krajiny. To nie je správne, vtedy sa začnú diať zlé veci. Právo na majetok – základná vec. Jeden príklad: Egypt. Pred pár rokmi egyptská vláda zvolala skupinu podnikateľov, kde boli takisto ľudia z Peru a bolo ponúknuté: kto chce robiť bytovú politiku, kto chce budovať turistické centrá v Egypte? Urobili dohodu, prišli za prezidentom a povedali, že 89% biznisu v Egypte je ale ilegálnych. Prečo? Pretože musíte mať obrovský počet licencií a schválení a musíte dať obrovský objem úplatkov, aby ste mali skutočne legálny biznis. Takže sa tam potom vytvára druhotná, sekundárna ekonomika. Tým pádom 90% z celého trhu je ilegálnych. Na to prišla táto skupina. Prezident sa spýtal, čo tým chcú povedať. Ukázali mu fotografie nových vybudovaných bytových komplexov a povedali: pán prezident, tieto byty mali pôvodne 4 podlažia, teraz majú 6 alebo 8 podlaží, jednoducho ilegálne sa buduje vyššie. Sú tu rôzne systémy na riadenie nehnuteľností, čo spôsobuje, že je veľmi ťažké získať úver. V normálnej ekonomike, v normálnom úverovom hospodárstve je úver zdrojom kapitálu. V Spojených štátoch pred krízou, väčšina peňazí, ktoré používali podniky, pochádzali z hypoték. Ľudia si brali hypotéky a financovali z toho svoje podniky. Toto sme videli na celom svete. Štyri miliardy ľudí vlastní aktíva za 9 biliónov dolárov, ale máme tu zlý systém, ktorý ale považujeme za automaticky daný, ktorý nespochybňujeme. Napríklad veľa krajín nemá vymožitelnosť práva, takže túto hodnotu celých 9 biliónov dolárov jednoducho nie je možné využiť, ani zdaníť, aplikovať.

Ďalší základný princíp – stabilná mena. Stabilné peniaze. Znovu, treba to úplne zjednodušiť. Ak budú mať stabilnú hodnotu, tak potom peniaze nebudú stáť toľko. Ľudia si ich budú môcť požičiavať na dlhšie obdobie. Takisto to, čo ste spravili tu od roku 1999 až doteraz. Rovná daň 19%, namiesto toho aby ste hľadali stále spôsoby ako zvyšovať dane, práve naopak. Štáty by mali hľadať spôsoby ako znižovať dane. Znie to veľmi jednoducho, ale veci ako napríklad dane z príjmu, daň, ktorú platíte za to, že pracujete, potom ďalšie dane, ktoré sú z rizika, daň zo zisku – to je daň za to, že ste úspešný. Tá myšlienka je veľmi jednoduchá, ak znížite napríklad veci ako je podnikanie rizika, tak potom z nich dostanete viac. Ak zvýšite tú cenu, tak potom z nich budete mať menej. Znie to skutočne veľmi

jednoducho, ale tí čo robia rozhodnutia, tí to nerobia. Ak chcete znížiť ceny, ak chcete znížiť sadzby, nemali by ste to robiť iba pred voľbami.

Potom ďalšia vec – zjednodušenie podnikania a zakladania firiem. Spomínal som už Egypt. Spomeniem ďalšiu krajinu – Bulharsko, ktoré som navštívil pred viacerými rokmi. Predseda vlády bol veľmi prekvapený, keď som mu povedal, že je potrebné spraviť 17 rôznych krokov na to, aby ste si mohli založiť firmu. Potom následne, tento počet znížili.

Ďalší princíp – znižovanie bariér. Či už sú to externé bariéry alebo vnútorné bariéry. Či sú to kartely alebo rôzne licencovanie, vďaka ktorým je ťažké prichádzať novým firmám na trh.

Všetky tieto pravidlá, ktoré som spomínal vlastne odstraňujú bariéry na zakladanie firiem. Samozrejme, nežijeme v ideálnom svete, ale toto sú základné princípy, ktoré sú potrebné pre pokrok.

Kde sa teda nachádzame v súčasnosti? Ak to mám zhrnúť: táto kríza bola spôsobená pochybeniami vlády a je možné sa z nej dostať, ak budeme rešpektovať základné pravidlá, ktoré som uviedol.

Čo sa týka vašich vlastných firiem. Ak dokážeme prekonať toto obdobie bude to príležitosť pre vás pokračovať ďalej, pretože mnohí ostatní sa budú snažiť iba udržať, ale pre vás to bude príležitosť posunúť sa dopredu, pretože celé prostredie bude otvorené. Keď sa pozrieme na 70-te roky v USA, bolo to veľmi zlé a veľmi nepriaznivé obdobie. 21% úroková miera. Vysoká nezamestnanosť, potom stagnácia. Ale tí podnikatelia, ktorí boli rozumní, už sadili semienka do budúcnosti. Vznikli spoločnosti ako Apple, Microsoft, Oracle, Schwab, Fidelity. V polovici 70-tych rokov to bola iba malá firma, človek ktorý ju viedol zomrel, volal sa pán Johnson. Potom nastúpil po ňom Net Johnson, jeho syn. A ľudia vtedy rozmýšľali, čo s tým Net Johnson spraví. Predá tú maličkú firmu? Pretože nevedel nič o správe peňazí. Ale spravil jednu veľmi zaujímavú vec. Povedal si, že si najme nových ľudí, nových manažérov, ktorí dokážu spravovať tieto prostriedky. A potom vznikli ďalšie a ďalšie fondy Fidelity. Z Fidelity je v súčasnosti obrovská spoločnosť. Rovnako Schwab boli malí a teraz sú gigantom. Sales4.com sú schopní vytvoriť softvér za päťtinové náklady v porovnaní s ostatnými spoločnosťami. Ďalšie firmy: Hyundai, Kia. Je to kvalita, ktorá je najlepšia na svete. Stále sa pokúšajú využívať kvalitu. Takisto ďalšia spoločnosť Small Jacks. Aj napriek tomu, že teraz vyzerá, že nie je najvhodnejšie obdobie investovať do leteckej dopravy, oni tam investujú. Hovoria, že malé lietadlá prevažujú konkurenciu. Cisco, takisto ďalšia obrovská spoločnosť. Routers, Way Wey – neviem ktorú poznáte. Je to čínska spoločnosť, ktorá je taká veľká ako Cisco. Ďalšie spoločnosti, ktoré vstali z mŕtvych: IBM, boli v podstate na kolenách, a ako vyzerajú teraz? Apple Computer, pred desiatimi rokmi boli v podstate mŕtvi. Už mali iba absolútne maličkú časť na trhu, keď prišiel Steve Jobs, tak rozmýšľal čo s týmto spravíme, však sú to už samé mŕtvolky. Steve Jobs povedal, no budeme sa musieť z toho dostať inováciami, ako keby to bolo niečo úplne samozrejmé. A presne to robia. Tak isto Honda – motocykle a autá. Začali investovať aj do leteckej dopravy. Black Rock – ľudia z finančnictva poznajú túto spoločnosť, ktorá má momentálne hodnotu 3 miliardy dolárov. Takisto aj Mc Donald's to dokázal. A ďalší a ďalší. Ľudia si uvedomujú, že po takýchto veľkých turbulenciách, po takýchto búrkach sa ľudia pozrú na staré značky. A vidíte aj Orange-u sa veľmi dobre darí, nesvedčí o tom len to, že mi dali raňajky a obed.

Keď to mám celé podčiarknuť, musím povedať, že už pomaly sa zbierame z katastrofy, ale ešte nám to nejaký čas potrvá. Základné princípy ako rozumné peniaze a rozumné úrokové miery, sú to, čo nás z toho dostane.

To čo by sme mali sklony robiť – ako napríklad zvyšovať dane, to by viedlo skôr k opačnému trendu. Práve v takýchto ťažkých obdobiach nesmieme robiť takéto kroky. Mnohé spoločnosti sú zdevastované recesiou a takisto aj webom. Musíme si utiahnuť opasky ako sme to nerobili možno nikdy za posledných 10 rokov. Takisto môj brat a ja, my veľmi intenzívne investujeme do nových médií. Máme veľmi intenzívnu prítomnosť online, keď v Spojených štátoch pred časom skolabovali printové médiá, my sme si tiež vtedy museli utiahnuť opasok. Ale investovali sme do ďalších médií do forbes.com. vtedy to bol stratový podnik, ale chválabo, podarilo sa nám z toho dostať. Budeme sa o to pokúšať stále ďalej a ďalej. O tom je celé podnikanie. Ak stratíme, nuž je to na mojom bratovi a na mne. Ale ak uspejeme, tak je to úspech každého – to je práve krása podnikania. Keď niečo vyskúšame a nefunguje to. Pre nás ako manažérov, musíme konzultovať navzájom, môžeme byť dobre spať alebo dobre jesť. Nedá sa robiť obe veci naraz. Ja skôr dobre spávam.

Takže ďakujem veľmi pekne.

## ORANGE BUSINESS FÓRUM - STEVE FORBES Panelová diskusia - 08.10.2009, štvrtok hotel Carlton

*Mala by byť podľa vás federálna banka v USA auditovaná, pretože 300 kongresmanov je za. Čo sa stane s týmto návrhom zákona? Prejde, bude schválený?*

FED – federálna banka bude auditovaná. Oni síce proti tomu bojujú, pretože sa obávajú o nezávislosť. FED by mala byť riadená, mala by sa zodpovedať smerom k americkému daňovému poplatníkovi. Pretože FED odviezol naozaj veľmi zlú prácu, jednak pri manažovaní bankového prostredia v USA, takisto pri manažovaní amerického doláru. Nevidím dôvod prečo by FED nemal byť auditovaný. Možno by som urobil ešte viac.

*Moja otázka sa týka toho nudného čo ste hovorili a to sú účtovné pravidlá. Hovorili ste, že môžeme očakávať nejakú zmenu pravidiel market to market, to znamená trhovej hodnoty stanovenej trhom. Aká pravdepodobnosť existuje, že tieto zmeny budú presadené a že sa naozaj pravidlá pre market to market, čiže hodnoty stanovené trhom tieto pravidlá prestanú uplatňovať?*

V Spojených štátoch sú finančné účtovné štandardy, ktoré sa momentálne usilujú o nejakú kontrarevolúciu. Ak ste videli Hviezdne vojny, tá posledná časť Empire strikes back, tak takéto niečo vidíme u nás. Našťastie na vašej strane Atlantiku je trochu lepšie pochopenie týchto otázok. Nemyslím si, že tieto otázky budú úspešne presadené u nás. Budú tu isté pokusy, ale videli sme, že kongres, Ministerstvo financií ako aj FED boli proti tomu. Nepochopili aké dôležité to je. Je to ako niečo vo filmoch. Tie monštrózne postavy vo filmoch, nikdy toho zlého nezabijú – vždy budú existovať.

*Mám otázku ohľadom amerického hospodárstva. Značná časť hospodárskeho rastu pochádzala zo spotrebiteľského trhu a veľká časť tohto vlastne bolo lacný prístup ku kreditu, bodový kredit, lacný kredit, lacné úvery. Veľká časť spotrebiteľov je naozaj zvýhodnená, má veľmi ľahko dostupné úverové zdroje. Akým spôsobom sa podľa vás Amerika môže vrátiť do fázy rastu, ktorý bude dlhodobo udržateľný a ktorý bude na úrovni 3-4% ako ste hovorili. S tým, že dôjde k istému vyrovnaniu, vybalancovaniu prostredia na úverovom trhu pre spotrebiteľov. Pretože jednoducho ako ste hovorili, pretože platí ak spotrebiteľ nemá peniaze, tak ich nemiňa. Spojené štáty zdá sa, že míňali viac peňazí ako mali dlhodobo a pokiaľ sa toto bude diať ďalej, respektíve pokiaľ sa neznižuje tá dostupnosť lacných úverov, tak potom ten trend bude pokračovať ďalej.*

Myslím, že je veľmi dôležité pozrieť sa na americké domácnosti a amerických spotrebiteľov a nedovoliť, aby tie doslova rodinné súvahy nepoškvrnili tieto lacné úverové zdroje. Aj v tejto dekáde, až do leta 2007, kedy prišla kríza boli hotovostné zdroje, ktoré mali americké domácnosti niekoľko stoviek miliárd dolárov. Ale väčšina amerických spotrebiteľov inštinktívne pochopila, že keď prišla kríza, je potrebné spomaliť v míňaní. To sme videli vlastne na posledných číslach, kedy klesajú objemy zdrojov zaťažných z kreditných kariet. Dokonca dnes aj tá hodnota aktív vo forme domácností a takisto ich úverové zaťaženie, či už ide o hypotéky, pôžičky na autá a tak ďalej, stále je tu čistý výsledok 53 biliónov dolárov. A to nám kleslo zo 66 biliónov pred troch rokov, ale stále tých 53 biliónov je jednoznačne najviac na celom svete. A to aj keď sa pozrieme na Japonsko. A z pohľadu celkových aktív, ktoré spravuje FED, neviem presne číslo, je to v pomere k tomuto číslu omnoho viac ako má akákoľvek krajina na svete. Takže tie aktíva sú tu, reálne existujú, ale ak máte hospodárstvo, aké majú v súčasnosti Spojené štáty, to znamená veľmi slabú menu, zvyšujúce sa dane, tak jednoducho tieto rodinné súvahy sa znehodnocujú a vybalansovanie padá na ľudí, ktorí jednoducho musia splácať svoje záväzky, ale majú nižšie príjmy, respektíve ťažšie prichádzajú k zdrojom. Takže pokiaľ vytvoríte prostredie, v ktorom ľudia budú mať dôveru v menu, v peniaze, kde sa nebude trestať úspech, tak hodnota aktív pôjde hore. Ak by ste mali 10% nárast hodnoty aktív alebo majetku, tak by to bolo zhruba 8 biliónov dolárov, čo by jednoznačne prevalcovalo tú doslova finančnú stupiditu, ktorá prichádza z Washingtonu. Takto teda vyzerá skutočný obrázok, nie je to presne tak, ako je to prezentované na verejnosti. Musíme sa vrátiť k tým základným zdravým princípom.

*Aká je budúcnosť tohto sektoru? Finančné poradenstvo?*

Finančné služby a finančné poradenstvo napriek tomu, že celé odvetvie trpí znehodnotením aktív, stále vykazujú rast. Samozrejme, toto spomalenie ekonomiky nebude trvať večne, musí sa ďalej rozvíjať. Takže opäť uvidíme naozaj fenomén, kedy milióny ľudí prechádzajú z nižšej vrstvy do strednej vrstvy, vrstvy podnikateľov, ktorí potrebujú aj finančné služby. Otázka je, kto budú tí hráči na tomto trhu. To je skutočná otázka, pretože veľké značky, veľké mená boli často poškodené a znehodnotené finančnou katastrofou. Takže vidíme tu nových hráčov – Black rock, napríklad Fidelity a VentAir v 70-tych rokoch vznikli, respektíve vyrástli na finančných gigantov z veľmi maličkých firiem.

Takže myslím, že v nadchádzajúcich rokoch budeme svedkom vzniku nových hráčov, ale určite pôjde o rastúci segment, keď hovoríme o finančných službách.

*Povedali ste, že ste priaznivcom, že zastávate politiku „Strong dolar“, môžete prosím vysvetliť dopad tohto prístupu na globálnu politiku rešpektíve americkú politiku?*

Podporujem politiku silného dolára. Presadzujem a stojím za ňou, pretože vytvára prostredie, v ktorom ľudia môžu urobiť produktívne investovanie. Ak by ste mali prostredie, v ktorom sa často menia ceny na základe úpravy hodnoty meny, ktorá nie je stabilná, tak sa rovnako predraňuje cena kapitálu, sťažuje sa jeho tok. Takisto to motivuje, stimuluje ľudí do investovania do špekulatívnych aktív a znehodnocuje tok kapitálu. Slabý dolár a zásahy FED-u spôsobili, že miliardy dolárov boli napumpované do trhu s nehnuteľnosťami. Keby tieto toky boli smerované tradične do produktívnych oblastí, tak by sme naozaj v tomto zlom stave neboli zašli tak ďaleko. Je to podobné ako keď nadmerne požívate alkohol. Ten pocit je veľmi fajn, až kým nepríde ráno a ráno je to zlé. Takisto je to pri globálnom obchode. Musíte mať menu, ktorá je stabilná. V dvadsiatych rokoch sme mali líbru, rešpektíve pred dvadsiatimi rokmi, do 70-tych rokov to bol dolár, potom takisto dolár v 70-tych až 80-tych rokoch a v nedávnej minulosti to bol hlavne Jen. Samozrejme, tieto zmeny v hodnote meny mali dopad na globálny obchod a vtedy jednoducho všetci strácajú. Ak manipulujete menu, tak sa môžeme ocitnúť v situácii, že celý svet sa začne podobať na hospodárstvo Zimbabwe.

*Či sa nám to páči alebo nie, tak americký dolár je stále základným stavebným kameňom globálneho hospodárstva. Hoci boli sme svedkami toho, že niektoré krajiny rozmyšľajú nad alternatívnymi menami, napríklad Čína v časovom horizonte nadchádzajúcich 5-10 rokov kedy sa očakáva, že menou môže byť napríklad ropa. Platidlo môže byť ropa. Avšak americký deficit, deficit americkej vlády, či už ako deficit jednotlivých štátov ako napríklad Kalifornie či deficit spôsobený zdravotníctvom, nepridávajú na hodnovernosti americkému doláru. Takže, aký je váš pohľad, prežije alebo ustojí tieto tlaky americký dolár?*

Americký dolár môže ustáť tieto tlaky v úzkom zmysle slova, pokiaľ FED nebude monetizovať, nezhodnotí, finančne nepreklopí do meny tento deficit. Inak povedané, pokiaľ dôjde k vydaniu dlhopisu americkou vládou, tak by to malo byť na naozaj otvorenom trhu, voľne fungujúcom trhu, pokiaľ niekto bude obchodovať s takýmito dlhopismi. Potom dolár bude OK. Ale keď sa dostanem k podstate vašej otázky, či budeme schopní ustáť tie tlaky, aj keď tieto obrovské obligácie a cenné papiere budú predávané. Ako sa k tomu môžeme postaviť? Pozitívny príklad je kríza v zdravotníctve alebo systém sociálneho zabezpečenia, rešpektíve štátne penzijné zdroje, kde sú financované obrovské zdroje práve z dlhov. Máme Medicare a Medicaid, čo sú dva programy. Jeden je pre seniorov, druhý pre sociálne slabšie vrstvy, kde máme zhruba 73 biliónov dolárov, ktoré sú takto zafinancované. Potom tu máme celonárodný dlh, ktorý máme 10, ale v nasledujúcich rokoch sa zdvojnásobí a bude 20. Áno samozrejme je možné, že jednoducho spadneme z útesu, že kľakneme, ale zvyčajne sa takéto niečo nedeje. Je potrebné totiž hľadať pozitívne reakcie, ktoré neustále vznikajú. Jedným z malých príkladov, ale predsa príkladov, je návrh kalifornského výboru, ktorý navrhol zmenu v daňovom systéme. Teraz už tento návrh leží na stole jeden rok. Ďalej systém dôchodkového zabezpečenia, nechcem vás otravovať vecami z našej americkej politiky, ale principiálne tu máme taký systém, kde máte osobný účet, ktorý podlieha nejakej regulácii, a predpokladáme, že to bude lepší systém ako v minulosti. Pokiaľ ide o zdravotníctvo, teraz poviem niečo veľmi radikálne. Opýtajte sa samých seba, prečo tu máme krízu zdravotníctva. Odpoveď je, pretože ľudia chcú čoraz viac zo zdravotníctva vytičť, ale nemáme dostatok zdrojov, aby sme to zabezpečili. A to je proti základným princípom hospodárstva. Pretože, ak ľudia chcú niečoho viac, tak je to obrovská príležitosť. Ak ľudia chcú napríklad mobilne komunikovať, tak Orange bude mať viac takýchto stretnutí, aké máme dnes. Ak ľudia chcú ďalší softvér, tak firmy v Silicon Valley sú veľmi šťastné a spokojné. Prečo by sme mali krízu v zdravotníctve vnímať ako katastrofu, jednoducho to nevieme zafinancovať a musí do toho vstúpiť tretia strana, či už to bude vláda, alebo to budú poisťovne. Takže máte tu veľmi zvláštnu, podivnú situáciu, kedy pokiaľ dôjde k otázke „niečo chcem“, si položíte otázku: „čo to bude stáť?“, ale pri zdravotníctve, ak chcete mať kozmetickú chirurgiu alebo náhradný umelý kĺb, tak nikto sa nepýta čo to stojí, pretože to je zadarmo. V Amerike je to zadarmo. Za to platí poisťovňa, tak prečo by ste si mali položiť otázku: „čo to stojí?“. V dôsledku tohto máme systém, kde nemáme jednoducho zabezpečenú produktivitu a inovácie, tak ako to vidíme v iných sektoroch hospodárstva. A aby som vás už úplne unudil, tak poviem, že v Spojených štátoch máme viacero oblastí zdravotníctva, ktoré netrpia infláciou. Jednou sú laserové operácie oka, nemusíte potom nosiť okuliare, je to veľmi populárne v Spojených štátoch, ale niekedy je to poisťka. Z toho dôvodu je skutočná cena o tretinu nižšia ako bola pred 10 rokmi. Tá cena klesla. Prečo? Pretože poskytovatelia zdravotnej starostlivosti

vedia, že za to platíte vy, ako pacient. A musia vás presvedčiť, že ide o dobrú vec pre vás. Preto chcú dokázať, že sa zlepšujú, a že tie vaše peniaze idú za nejakú hodnotu. Ďalší príklad je kozmetická chirurgia. V Amerike v dôsledku nejakej nehody alebo nešťastia dostanete šek, takže toto odvetvie narástlo o 500%. Takisto tam boli obrovské technologické zmeny a inovácie. Ale nepodlieha to takej inflácii ako zvyšok zdravotníckych operácií, pretože šek píšete vy. Čiže otázka znie, ako to zmeniť – celú túto situáciu. A to prideliť zdroje práve tomu, čo zdravotníctvo potrebuje. Tým pádom sa zmení celý princíp. Práve preto v našej krajine máme účty, na ktorých si šetríte peniaze, kde máte peniaze pripravené a práve preto tlačíme na poskytovateľov zdrojov, aby boli inovatívnejší, efektívnejší, aby mohli konkurovať a funguje to. Robíme iba základné veci: mať privátne zdroje na penzie, ktoré nespravuje vláda, ale jednoducho tak umožníte podnikateľské fungovanie, takisto aj v zdravotníctve. Čiže záväzky zameníte za aktíva, za aktívny majetok. Tých 37 biliónov dolárov záväzkov, ktoré momentálne financuje Medicare a Medicaid, znamenajú veľmi nízku produktivitu v zdravotníctve. Ak by sme mali lepšiu produktivitu, tak to číslo predstavujúce záväzky by sa podstatne znížilo. Samozrejme, jedným z riešení by bolo odstreliť všetkých po 50-tke, tým pádom žiadna kríza v zdravotníctve by nebola. Alebo zvýšiť dôchodkový vek na 95 rokov. Alebo existuje aj pozitívnejší spôsob. Ako som už hovoril produktivita a inovácie, čím nebudeme musieť stanovovať limity pre poskytovanie zdravotníckej starostlivosti.

*Slávka Boldocká, Hospodárske noviny*

*Budem pokračovať v otázke silného dolára. Čo si myslíte ohľadne návrhu niektorých ropných spoločností ohľadne zmeny meny, ktorá sa používa pri obchodovaní s ropou? Vidíte tam nejaké výhody, nevýhody, alebo aká mena by mohla prípadne nastúpiť?*

Vaša otázka sa zrejme týka, túžby niektorých krajín, ktoré vyvážajú ropu, ako napríklad Čína alebo Japonsko, aby sa chránili proti chybám, ktoré FED spravil, čo sa týka dolára. Ale na druhej strane neexistuje žiadny spôsob ako oficiálne vytvoriť takú situáciu, aká je napríklad s Eurom v súčasnosti. Aj keď sa pozrieme na Euro, Euro je zavedené v nejakých 14 – 15 krajinách na kapitálových trhoch. Keď na Slovensku je vydaný nejaký dlhopis, tak je to síce v Eurách, ale neobchoduje sa s ním na veľkom trhu, napríklad na trhu amerických cenných papierov. Takže celkom určite sa tieto snahy nebudú realizovať, ale chcem podčiarknuť, aké je to deštruktívne, aké to môže byť deštruktívne, keď nie je dôvera voči mene. Tým pádom dochádza k frustrácii krajín z regiónu zálivu alebo takisto aj Číny a takých ďalších krajín. Vidíte aké to bolo deštruktívne a narušujúce z hospodárskeho aj politického hľadiska. Im musíte vysielat správu: silný dolár, silný dolár, silný dolár.

*Hovorili ste napríklad o tom ako vyviešť hospodársku situáciu z krízy. Hovorili ste podnikateľom takisto o tom ako zvládnuť krízu a ako ju vnímať ako príležitosť, to znamená čo nám táto kríza dáva, čo nás učí a aké príležitosti nám dáva. Ale radi by sme si vypočuli takisto vaše rady v súvislosti s osobnými financiami.*

Samozrejme, mám tu takisto prihlášku na odber Forbes Magazine, ak má niekto záujem, ale aby som odpovedal vážne. Samozrejme záleží to od veku, od vašich potrieb, a tak ďalej. Ak nepotrebujete tie peniaze okamžite, tak teraz je ten správny čas, ak budete disciplinovaní, aby ste si odkladali nejaké peniaze a každý mesiac investovali do ekvityných trhov. Dôvod prečo to hovorím je, že aj napriek tomu, že trh sa bude správať veľmi turbulentne, možnože ešte v priebehu nasledovného jedného alebo dvoch dní pôjde dole, tak nikdy sa netrafíte na čas, nikdy nezarobíte peniaze, ak sa budete snažiť načasovať svoje vklady. Ale ak budete disciplinovane vkladať, tak sa vám to určite vyplatí. Pozrite sa na to, čo sa stalo za ostatný rok. Za rok to išlo obrovsky dole, ale zároveň sa to vrátilo skoro na pôvodnú úroveň veľmi rýchlo. Nedá sa to naozaj načasovať, nikto to nevie. Každý chce hovoriť, ja som dlhodobý investor, každý hovorí ja som disciplinovaný investor, a ste. Platí to, až dokiaľ trh nejde dole a potom si poviete „je už príliš neskoro aby som vystúpil? Stratím všetko?“ Chcem podčiarknuť to, aby vaše emócie neboli vašimi nepriateľmi. Toto sa nedá načasovať, jednoducho musíte preplávať tou búrkou. Dôverujte tým investíciám, ktoré ste spravili. Za predpokladu, že poplatky sú na rozumnej úrovni a určite z dlhodobého hľadiska sa vám bude dariť dobre. Keď sa pozrieme na vývoj od roku 1968, tak dolár išiel dole o 20% za 40 rokov. Keď tam dáte faktor, tak to bude viac ako 60%. Ak by ste to brali emocionálne, tak by ste neboli na trhu. Ale od roku 1982 do roku 2000 trh vzrástol 15-násobne, to znamená, že za to časové obdobie sa to veľmi pekne upravilo. Naozaj, nenechajte emócie, aby sa stali vašim nepriateľom. Takisto politické tlaky v Spojených štátoch prinesú určité zmeny. Napríklad Ronald Reagan, keď sa ho pýtali ako presvedčiť politikov vo Washingtone aby sa zmenili, povedal „nepoužívajte nejaké zdôvodňovanie, použite rétoriku verejnej mienky“. Takže presne to isté sa stane aj teraz v Spojených štátoch. Hovoril som, že toto bude ešte krutá cesta, ale musím povedať, že semienka už boli zasiate.

Mimochodom, ešte jedna vec. Človek, ktorý vytvoril spoločnosť VentAir má pre investorov také pravidlo, aký by mal byť pomer medzi dajme tomu dlhopismi a krátkodobými nástrojmi. Hovoril, že pomer by mal byť zhruba v súlade s vašim vekom, to znamená že ak máte 50 rokov, tak polovicu by ste mali mať v krátkodobých nástrojoch a druhú polovicu v dlhodobých nástrojoch. A keď máte 60, tak 40% máte na krátkodobé, a tak ďalej. Pamätajte na toto pravidlo, čím starší ste, tým to upravuje vašu diverzifikáciu vašich investícií.

*Ste renomovaný prognostik, hovorili sme o osobných investíciách, podľa vášho názoru ktoré z priemyselných odvetví majú svetlú budúcnosť?*

Poviem vám niektoré odvetvia, ktoré majú jasnú budúcnosť pred sebou, avšak aj v týchto priemyselných odvetviach, ktoré prechádzajú takými turbulentnými zmenami, budú vždy určití hráči, ktorí pôjdu proti trendom. Ale odvetvia ktoré budú rásť sú finančné služby, samozrejme hi-tech a takisto zdravotníctvo. Myslím, že tu príde posun k podnikateľstvu. Už vidíme náznaky – vidíme zdravotnícky turizmus. Thajsko, India, ďalšie krajiny. Tam sa zakladajú kliniky, ktoré sú najlepšie na svete. Majú tých najlepších lekárov, tých najlepších chirurgov. Oni sú schopní robiť aj veľmi komplexné postupy, veľmi komplexné operácie za zlomkovú cenu v porovnaní s tým, čo by to stálo v Spojených štátoch. Takisto majú veľmi inovatívne postupy, keďže nepodliehajú tlaku tretích strán, ktoré dusia inováciu. Prichádzajú teda na nové veci. Požiadavky na zdravotníctvo s narastajúcim vekom obyvateľstva budú rásť. Celkom určite tu uvidíme aj tretie strany a uvidíme, že dôjde k obrovským prielomom. Deje sa to v zdravotníctve tak či tak. Keď hovoríme o diagnostických zariadeniach, o nových medicínach, ja len dúfam, že to umelo nezadusíme. Určite budú prosperovať. Takže to sú niektoré z tých odvetví. Takisto ľudia spomínajú spoločnosť MyWay, ktorá je konkurentom Sisca. Poviem vám o malom reťazci reštaurácií Bufallo Wings, ktorému sa darí veľmi dobre. Ak idete do Spojených štátov, tak nájdete športové bary, kde máte veľkú obrazovku, sledujete tam televíziu, dajme tomu športové prenosy a je tam nejaký opitý chlapík, ktorí kričí. Ale Bufallo Wings sa to rozhodli robiť inak. Rozhodli sa, že to bude prostredie priateľské pre rodinu. Bude to svetlé, bude to iné. Ľudia stále nachádzajú menšinové odvetvia, kde dokážu byť úspešní. Keď si zoberieme veľký príklad, napríklad WallMart, je obrovská firma, ktorá zamestnáva 2,5 milióna ľudí na celom svete. Ale ďalší obchodný reťazec, ktorému sa v Spojených štátoch darí veľmi dobre je Target. Predávajú veci, ktoré sú módnejšie. A viete, že spoločnosť uspela, keď mladí ľudia začali nazývať Target – Ta Že. US Steel. Pred niekoľkými rokmi bolo železiarstvo v USA doslova katastrofa. Ale teraz povstali nové malé spoločnosti, ktoré majú malé pece, a ktoré vyrábajú oceľ iným spôsobom. Takýmto spôsobom oživujú tento priemysel.

*Áká je budúcnosť vášho časopisu a celého publicistického odvetvia? Takisto ste veľmi efektívny v elektronických publikáciách. Čo sa dá povedať o tomto?*

V USA je publicita pod enormným tlakom. Až 40% reklamy bola z takzvaných inzerátov jednotlivcov, ale teraz sú tu iné spôsoby inzerovania zadarmo, ktoré tento model úplne zrušili. Ďalšia vec sú predajcovia automobilov. Tam je to tiež zdevastované. Ďalšie zdroje pochádzali od reklamy maloobchodníkov, kde je taktiež veľmi zlá situácia. NewYork Times museli požiadať o veľkú pôžičku, aby dokázali prežiť. Takže tieto veľké časopisy a noviny musia spolupracovať takisto online, aby si vytvárali nových čitateľov/poslucháčov. Keď sa hovorí, že tlačené médiá sú novinky, sú informácie zo včera, práve elektronické médiá prichádzajú s novými informáciami. Vy musíte nájsť spôsob ako pritiahnúť svojich ľudí k týmto periodikám. Napríklad v Austin Texas je jeden veľmi úspešný príbeh ľudí, ktorí píšu online, a všetci to chcú čítať, správajú sa inak ako všetci ostatní. Musíte prísť s nejakým originálnym nápadom, pretože čo sa týka správ, tie prichádzajú konštantne. Ak chcete vidieť čo sa deje v správach, v news, choďte sa pozrieť na YouTube. V Spojených štátoch má takzvanú daily show John Stuart, je veľmi populárny, obzvlášť medzi mladými ľuďmi. Daily show robila príbeh, písala o NewYork Times, ktoré ich pustili do svojej redakcie. Začínalo sa to celé tým, že táto správa hovorila: „pozrite sa, niektorí ľudia ešte stále čítajú noviny na takomto niečom, na kuse papiera“. V každom prípade ich pustili do NewYork Times a tam sa pýtali: „Prečo ešte niekto má záujem čítať staré správy? Čo myslíte tým staré správy? No síce tieto noviny majú dnešný dátum, ale všetko sú to správy zo včerajška.“ A potom vyjde von z budovy, zdvihne noviny a povie niekomu, viete čo, moja babička má veľmi rada tieto noviny. Takže to je niečo, čo trápi súčasné printové médiá. Musíme sa sústrediť, tak ako nikdy predtým, na našu vlastnú oblasť, musíme využívať bloggerov, musíme používať twitter, to je niečo iné ako tradiční reportéri.

Keď máte časopis, tak to je trochu iné. Pretože aj mladí ľudia stále čítajú časopisy. Ľudia, keď si zoberú do rúk časopis, sú uvoľnení, nie sú pod stresom. Takže časopisy majú stále svoje miesto. Ale celkom určite je dobré, aby boli integrované aj s obsahom online, tak ako to robíme my, alebo sa

pokúšame to robiť. Tiež v oblasti reklamy dochádza k obrovským zmenám. Teraz máme výmeny reklám, kde získavate likviditu, v podstate s vami obchodujú vďaka cookies. Toto je iba začiatok. Uvidíme, čo sa udeje na budúci rok. To bude naozaj veľmi zaujímavé. Čo sa týka médií, mám veľmi málo spánku a toho jedla už ani nehovorím. Ale na druhej strane sú tu nové, zaujímavé myšlienky. Pozrite sa napríklad na zoo data. Už to vidíte v Daily Eastern, dá sa veľmi ľahko začať a je viacero takýchto štartov.

*Keď sa vrátíme späť k otázkam biznisu a ekonómie, tak v jednej z vašich kníh ste porovnávali lídrov minulosti s lídrami súčasnosti. Čím sa vyznačuje dobrý líder v súčasnosti?*

Áno, je to kniha, kde sme sa pozreli na 6 veľkých lídrov minulosti: Hanibala, Alexandra Veľkého, Cézara a ďalších a porovnávali ich so súčasnými lídrami. Hovoríme o tom, že aj vtedy boli všetci inovátormi, nerobili veci tak ako ostatní. Musíte mať stále taký zmysel pre inováciu, pretože inak nedokážete prežiť v neustále meniacom sa prostredí. Musíte takisto mať na pamäti určitú proporčnosť. Alexander Veľký bol na konci svojho obdobia veľmi arogantný, jeho vlastní generáli ho otrávil a jeho bývalé impérium sa rozpadlo na 6 rôznych krajín. To isté platí aj o Ríme, kde došlo k administratívnym zmenám, k zmene celého impéria. Následne po Cézarovi nastúpili veľmi zlí imperátori. Tí múdri vytvárajú štruktúry a dokážu mať pod kontrolou svoje prostredie. Niekedy sa vám to prostredie vymkne z ruky. Dám vám jeden veľmi rýchly príklad. V Bank of America je jeden pán, ktorý je naozaj veľmi veľký inovátor. V 1933, keď Spojené štáty americké uzavreli svoje banky na dva týždne, počas depresie a počas tých dvoch týždňov sa rozmýšľalo alebo rozhodovalo o tom, ktoré z bánk sa majú opäť otvoriť a ktoré zostanú zatvorené. Vtedy sa regulátori snažili zatvoriť práve jeho banku a museli mať dostatok kapitálu, aby im povolili opäť sa otvoriť. Dôvod, prečo ho všetci nemali radi bolo, že bol veľkým inovátorom. Keď sa pozrieme na Hollywood, na Disneyho, skutoční lídri vedia, že budú musieť prejsť krízou. Bez ohľadu na to, ako ste inteligentný, ako ste dobrý, tak vždy vás prekvapí niečo, čo nedokážete predpovedať alebo predpokladať, takže sa s tým musíte nejako vyrovnávať.

*Trošku na odľahčenie z takýchto ťažkých ekonomických tém, chcem sa opýtať na rebríček najbohatších ľudí, ktorý je, myslím si, pre nás všetkých nie neznámy. Chcem sa opýtať, či aj tento rebríček postihla kríza a tiež možno či vy vidíte možnosť na to, aby sa tam raz dostal aj nejaký Slováč.* Kríza môj rebríček neovplyvnila. Bohužiaľ, ja som v ňom nikdy nebol a teraz musím pracovať oveľa tvrdsie, aby som sa tam niekedy dostal. Možno sa tam raz ocitnú moje deti. Pokiaľ ide o Slovensko, treba pamätať na to, že skutočný zdroj bohatstva je mozog. Pretože kríza kladie nové požiadavky na zdroje. Rusi sú preto takí úspešní, lebo majú veľa prírodných zdrojov ako sú ropa a podobne. Ale ak sa pozrieme na môj zoznam, sú to ľudia ako Bill Gates, Larry Page z Googlu, ktorí použili svoje mozgy na to, aby vytvorili hodnoty. Slovensko takéto mozgy určite má. Pokiaľ sa posuniete ďalej v reformách, ktoré ste implementovali od polovice 90-tych rokov bez ohľadu na krízu, nie je dôvod, aby Slováci v tomto rebríčku raz neboli. Taká malá krajina akou je Fínsko stojí za firmou Nokia – ako sa to mohlo stať? Jednoducho robia veci inak. Takže mozgy, inovácie, ochota ísť do vecí, do rizika. Samozrejme niekedy sa vám niečo nepodarí, niekedy človek zlyhá, podnikanie je aj o tom, ale to nie je určite koniec sveta. Ray Kroc, ktorý vytvoril Mc Donald's bol úspešný, a ten prielom v biznise sa mu podaril až v 50-tich rokoch. Predtým išiel od problému do problému, ale potom sa mu to podarilo. Takže hovoril, kým to nie je všetko za nami, nikdy nie je neskoro.

*Keby ste mali zhrnúť všetko čo sme dnes počuli, aké by bolo vaše finálne poslanstvo celému Slovensku, respektíve tomuto obecnstvu?*

Moje poslanstvo Slovensku je, že pokiaľ aj ste malá krajina, už ste preukázali, že veľkosť nemusí stáť v ceste progresu a pokroku. Pretože ide o to, aby sme mali prostredie, kde môžu ľudia byť kreatívni, kde môžu doslova povstať a vytvárať hodnoty. Musíme mať vládu, ktorá toto podporuje a umožňuje. Neexistuje dôvod, aby Slovensko nebolo najďalej úspešné. Pretože sa vám podarilo vyplatiť ten šek, ktorý ste zdedili po rozdelení Česko-slovenska, po tom rozvode.

## **PAVOL LANČARIČ**

Veľmi krátko som začal, veľmi krátko aj ukončím. Dúfam, že sa vám to páčilo. Ak sa vám to páčilo len z 80% tak ako mne, tak to už bolo veľmi veľa. Dúfam, že máme všetci pár dní o čom rozprávať, nad čím sa zamýšľať, a som veľmi rád, že sa nám podarilo takú osobnosť na Slovensko dostať. Ďakujem ešte raz a želim príjemný deň.