

## **Jak se dělá gejzír síly a energie, Business Week, 17. června 2002**

### **Gérard Mestrallet, předseda představenstva a generální ředitel společnosti SUEZ**

Když Gérard Mestrallet slyší, jak ho někdo srovnává s jeho dravějším a známějším protějškem mezi francouzskými manažery, Jean-Marie Messierem z Vivendi Universal, což se mu v posledních dnech stává často, většinou se jen mírně pousměje. Profesní životopisy obou mužů jsou si až neuvěřitelně podobné. Oba promovali na elitní pařížské Ecole Polytechnique, po níž excelovali mezi nejlepší desítkou v ročníku na ještě elitnější Ecole Nationale d'Administration, v níž se rodí vládní bossové. Oba za sebou mají práci ve francouzské vládě. A oba se v polovině 90. let pustili do podnikání v nemoderních vodovodech a kanalizacích, z nichž vybudovali globální tygry.

Tady ovšem podobnosti končí. Messier se vrhl do závratného opojení multimiliardových akvizic ve snaze udělat z Vivendi mediální obra. Předseda představenstva a šéf Suez Mestrallet se naopak zaměřil na dvě oblasti, které označil pro svou skupinu za core business: vodu a energii. Neuvěřitelný úspěch důsledného sledování vytyčené strategie katapultoval nenápadného třiapadesátiníka mezi nejprominentnější manažery své generace. Zatímco Messierova Vivendi dnes platí za nepřehlednou, zadluženou změt', zachoval si Mestralletův Suez moderní systém řízení, který přináší solidní zisky. V loňském roce to byla čistá 1 miliarda dolarů při obratu 37,6 mld.

Když v roce 1995 nastoupil u Compagnie Financière de Suez, potřebovala firma bolestivý řez. Starosvětská společnost do znárodnění roku 1956 spravovala Suezský kanál a v následujících desetiletích se rozrostla ve finanční skupinu s podíly v bankách, pojišťovnách a realitách. „Šest měsíců jsem si kladl zásadní otázku, zda jsme schopni reálně aktivně fungovat ve finančních službách,“ vzpomíná Mestrallet nad plechovkou belgického piva po dlouhém pracovním dnu ve své kanceláři.

Odpověď nakonec zněla Ne. V průběhu dalších měsíců Mestrallet utržil miliardy za prodej klíčových majetkových podílů za ty nejpříznivější tržní ceny. Za část výnosů zakoupil belgického energetického obra Tractebel. V květnu 1997 provedl mistrovský tah: fúzi s krizovou vodovodní a kanalizační firmou Lyonnaise des Eaux, která se však mohla chlubit rozsáhlým zahraničním portfoliem. Mestralletovým cílem se tedy stalo udělat z firmy Suez světovou jedničku v zásobování vodou a energií.

Za svým cílem se pustil s neochvějnou rozhodností. Na rozdíl od mnohých kolegů se však většinou vyhnul přeplácení. Za posledních 5 let investoval téměř 50 miliard dolarů do 300 podniků ve 130 zemích. Jen ve Spojených státech získal na trhu s vodou investice v hodnotě 6 miliard dolarů zakoupením firem jako Calgon, Nalco a United Water Resources. Kromě toho skupoval elektrárny ve Spojených státech a stavěl nové od Thajska po Brazílii.

Podle staré pravdy o ševci a jeho kopytu Mestrallet většinou úspěšně odolal strašení analytiků a bankéřů a jejich přesvědčování k diverzifikaci do ziskovějších sektorů. Přesto v roce 2000 uvažoval o sázce na mobilní telefonní licence třetí generace v konsorciu se španělskou Telefonikou. Ale vše si rychle rozmyslel, když došel k závěru, že tak vysoké vklady předem nemají opodstatnění v žádném obchodním modelu.

Později se vyhnul kroku, který mu snad mohl být i osudným. Odmítl plány, které mu předložili mezinárodní konzultanti – ze zdvořilosti neuvádí jejich jména –, na přeměnu Suezu

v obchodní společnost ve stylu Enronu. Ve světle závratných enronovských úspěchů to bylo tvrdé rozhodnutí. „Obchodování jsme vždycky považovali za doplněk k naší hlavní (energetické) činnosti, ne čistě za hru,“ říká Mestrallet. Dnes si může vybírat ty nejlepší třešničky z dortu, kterým Enron kdysi býval.

Mestrallet ve Francii platí také za hlavního apoštola firemní organizace. Suez se mu podařilo prořezat z komplikovaného holdingového labyrintu na tři dceřiné společnosti ve stoprocentním vlastnictví – vodohospodářskou, energetickou a odpadovou. Představenstvo Suezmu má tak volné ruce, jak jen to je v Evropě možné. Cena akcií Suezmu k tomu všemu v posledních pěti letech soustavně překonává index pařížské burzy. Není to k zoufání, pane Messiere?