Be the
BEST
ANATOMIE ÚSPĚCHU

Dávivý reflex
na krizi nestačí

Dát ruku z volantu
by byla chyba

XIII. a XIV. setkání
majitelů rodinných firem

JASNÉ PŘEDSTAVY O BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI

Petr Ryska
Worldline

BŘECLAV

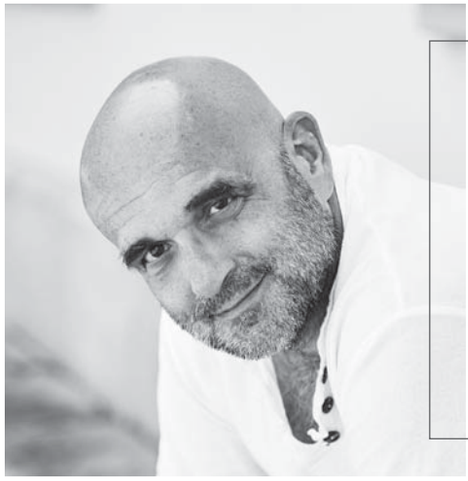
RODINNÉ VINAŘSTVÍ

Rádi vám předvedeme, co v nás doopravdy je!

www.vinarstvibreclav.cz

„Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním – v jeho definici a jasné a pravidelné komunikaci. Lídr stanovuje cíle, volí priority, určuje a udržuje standardy...“

Peter Drucker, rakouský ekonom a spisovatel (1909–2005)



Petr Karban
šéfredaktor magazínu
Be the Best

Zvláště Druckerova poslední věta zaslouží pozornost. A je zajímavé, jak rezonuje, v různých souvislostech, tímto číslem. Náhoda? Možná to bude spíše tím, že rezonuje celým naším světem, v dobách méně radostných obzvlášť.

Sledoval jsem první letošní předvolební debatu amerických prezidentských kandidátů. Vyplynulo mi z ní jediné – více než čtyři roky je veřejně známo, že současný americký prezident lže a říká, co se mu hodí do krámu, že namísto argumentů ad rem používá ty ad personam, že namísto faktů pracuje tak rád se smyšlenkami a představami. A přesto je v té zemi, a nejen v ní, několik milionů lidí, kterým to zjevně nevadí, kteří to vlastně schvalují. Ostatně, netřeba chodit do ciziny za oceán, tu doma na pevnině také mnohá verba docent. Jenže ono úsloví starých Římanů má hlavně tu druhou část. Exempla trahunt. Skoro by se chtělo říct, že bohužel, s ohledem na výše zmíněné. Ale netřeba vidět tak černě. Má to i svou světlou stránku. Vývojová psychologie sice tvrdí, že observační učení, tedy učení nápodobou, je doménou především dětí předškolního a raně školního věku, ale praxe říká, že Římané měli před takřka třemi tisícovkami let pravdu, že je nám vlastní po celý život. Což je fakt obzvláště cenný právě pro lídry a byznysové prostředí. Zkušenosti úspěšných totiž jednoznačně potvrzují, že firmy se skutečným lídrem jsou nejen úspěšnější, ale také odolnější. Přirozená kultura je prostě silnější než definovaná pravidla, formuje jakoukoliv komunitu lépe, rychleji a pevněji. Začít na ni myslet až v krizi je proto pozdě. Zvláštní, že majitelé úspěšných firem to všechno – na rozdíl od prezidentských kandidátů a jiných politiků – tak nějak vědí... ■

■ **VYDÁVÁ:** C.O.T. media, s. r. o., Komplex Olšanka, Táboritská 23/1000, 130 00 Praha 3, **T:** +420 226 257 720
■ **STRATEGICKÝ PARTNER ČASOPISU:** Comenius, panevropská společnost pro kulturu, vzdělávání a vědecko-technickou spolupráci, UN House, nám. Kinských 6, 150 37 Praha 5, **T:** +420 257 890 111 ■ **REDAKČNÍ RADA:** Tomáš Čáp, Eva Frindtová
■ **ŠÉFREDAKTOR:** Petr Karban, petr.karban@cot.cz ■ **FOTO NA TITULNÍ STRANĚ:** Jadran Šetlík, make-up Gabriela Šetlíková
■ **FOTO EDITORIAL:** Aleš Funke ■ **LAYOUT:** Margarita Andrsova ■ **GRAFICKÁ ÚPRAVA A SAZBA:** Eva Smrčková, Margarita Andrsova
■ **PRODUKCE:** Lucie Jonáková, Martina Pomykalová ■ **EVENTY:** Lucie Řežábková, lucie.rezabkova@cot.cz ■ **MARKETING:** Zdeněk Novák, zdenek.novak@cot.cz ■ **KOREKTURY:** Zdeněk Švehla ■ **INZERCE:** C.O.T. media, s. r. o., **T:** +420 226 257 720, **E:** inzerce@cot.cz
■ **UZÁVĚRKA TEXTŮ:** 13. 10. 2020 ■ **DISTRIBUCE:** V tištěné verzi neprodejné, rozšiřováno adresnou distribucí.
V elektronické verzi zdarma dostupné prostřednictvím služby www.floowie.com, www.alza.cz/media a na stránkách www.cotmedia.cz
■ **TOTO ČÍSLO VYCHÁZÍ:** 23. 10. 2020 ■ ISSN 1214-6315
■ Evidenční číslo MK ČR E 15014 ■ Vydavatel neručí za obsah inzerátů.

OBSAH Be the Best

Podzim 2020

BE LEADERS

Budoucnost nabízí fantastické možnosti. A přítomnost jí trochu hází klacky pod nohy. Petr Ryska vidí příležitosti, které technologie přinášejí do oblasti platebních transakcí. Štěpán Jurajda zase vnímá hrozby, které současná pandemie může – když nebudeme dostatečně obezřetní – znamenat pro celý segment vzdělávání. Oba se z přítomnosti dotýkají budoucnosti…

BE IN

Stavební výroba a stavebnictví je segmentem, který indikuje pohodu v ekonomice. Pandemii odolává, bojuje s nedostatkem kvalifikovaných sil. A přesto přichází – jako tým kolem Luďka Bárty – s vizemi, které směle předbíhají realitu a vytvářejí nové společenské trendy. Udržitelnost nestačí, je třeba vidět dále a komplexněji…

BE SOLID

Řešení krizových situací je jednou z kompetencí špičkových manažerů. Že jde o kvalitu, která nejen v současných dobách nejistoty rozhoduje o bytí a nebytí, netřeba zdůrazňovat. Určitě je ale dobré poučit se u nejlepších. Možná vás překvapí, že i pro byznys mohou platit pravidla a strategie, jimiž se řídí elitní speciální jednotky americké námořní pěchoty. Tomáš Pařízek, Petr Dlabal a Jaromír Sadloň to jen potvrzují…

BE YOURSELF

Mónica Sofia Duarte se narodila na Kapverdských ostrovech, po střední škole studovala v Lisabonu. Nyní již několik let studuje, pracuje a podniká v České republice, kde našla domov. Na své rodné ostrovy se ale často vrací jako ambasadorka naděje – v rámci nadačních aktivit, které nejen vymýšlí, ale také organizuje a finančně podporuje…

BE CLEVER

Buďme sebevědomí, existuje široká oblast, kde můžeme být na špici. Například organická biochemie, farmacie, nanotechnologie a kybernetická bezpečnost. Co k takovému úspěchu potřebujeme? Podle Michala Pěchoučka, experta v oblasti umělé inteligence a právě kyberbezpečnosti, především komunikaci veřejné, akademické a byznysové sféry. A prostředí, kde úspěch není podezřelý, kde ho lze realizovat…

BE CONNECTED

Letní intermezzo nám dovolilo se trochu nadechnout a podařilo se nám uskutečnit pár zajímavých, hojně navštívených akcí, kde jsme se mohli s vámi zase setkat osobně. Vážíme si jich dnes o to více, že nikdo neví, kdy se ve skutečném světě budeme moci setkat příště…

SPLNĚNÝ SEN

Dnešní předěly magazínu jsou trochu výjimečné – představují vlastně malý soukromý projekt, který je již na svém začátku mimořádný. Péčí, které se mu dostalo. Atmosférou, kterou běžně v podobných nenajdete . A také tím, co a jak nabízí. Stojí za to věnovat mu pozornost. Veronika Svátová představuje první pražský privátní salon.

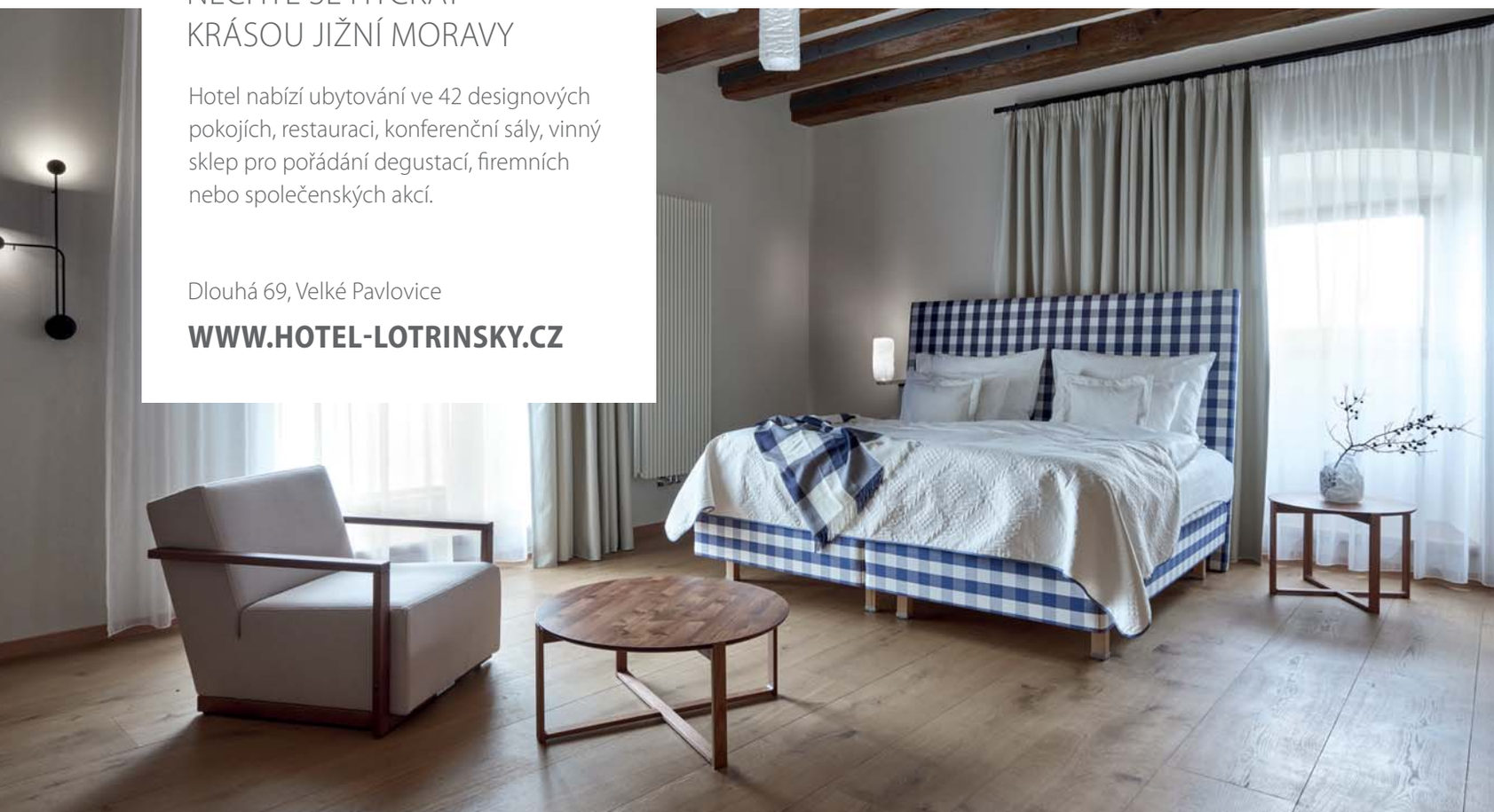
Lotrinský
* * * * hotel

NECHTE SE HÝČKAT KRÁSOU JIŽNÍ MORAVY

Hotel nabízí ubytování ve 42 designových pokojích, restauraci, konferenční sály, vinný sklep pro pořádání degustací, firemních nebo společenských akcí.

Dlouhá 69, Velké Pavlovice

WWW.HOTEL-LOTRINSKY.CZ



BE LEADERS

08 JASNÉ PŘEDSTAVY O BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI
Petr Ryska | Worldline

14 SAMOVYPLŇUJÍCÍ SE PROROCTVÍ NÁS OHROŽUJÍ
Štěpán Jurajda | Univerzita Karlova a Národohospodářský ústav AV ČR

18 CENA ZBOŽÍ A SLUŽEB MUSÍ BÝT FÉROVÁ
Tomáš Jahn a Tomáš Jahn jr. | Stasto Automation

22 ÚSPĚŠNÍ ČEŠTÍ LVI VE SVĚTĚ II
František Vlček | Vlchek Tool Company, Milan Vyhnálek | Lactos a další…

Představujeme vám první pražský privátní salon, jehož posláním je přivést zákazníka zpět k celkové harmonii. Také proto jsme se snažili právě harmonii – spolu s architektem a designérkou – vtělit do celého prostoru.

www.becut.cz

BE CUT

Michal Dvořák

JASNÉ PŘEDSTAVY O BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI

Budoucnost obchodu a zejména marketingu nabízí fantastické možnosti. Nejde přitom o futurologické vize, ale o koncepty, které se dnes již reálně testují nebo dokonce zkoušejí v rutinním provozu. Umíte si představit auto nebo ledničku, které za sebe platí? Petr Ryska ano. A nejen to, stojí v čele společnosti, která takové vize mění ve skutečnost.

T Petr Karban Majka Votavová

Všichni vás znají jako fintech firmu, poskytovatele řešení pro bezhotovostní platební styk. Není to ale jediná oblast, kde se realizujete. Kde je vaše současnost a budoucnost?
Kde začít? Možná u současné negativní pandemické situace. V krátkodobém horizontu nás také zasáhla, ale v dlouhodobém horizontu věříme, že našemu byznysu spíše pomůže. Ještě více urychlí digitalizaci a akceleruje změny i v oblasti placení. Svět, ve kterém podnikáme, dělíme na dvě části – ten fyzický, face to face a pak ten virtuální. Platba na terminálu v obchodě nebo kavárně, to je příklad fyzického světa. A virtuální svět, to je typicky e-commerce. Když začala pandemie, v těch dvou světech se situace celosvětově diametrálně lišila. Fyzický svět se zastavil, obchody, restaurace i hotely byly zavřeny, objemy a počty transakcí šly rapidně dolů. Ve světě e-commerce to bylo naopak, objemy transakcí vylétly neskutečně nahoru, typicky třeba v segmentu potravin, ale nejen v něm. V dlouhodobém horizontu ta situace akcelerovala trend, kdy hotovost ztrácí. Příkladem může být můj pětasedmdesátiletý tatínek, který si do telefonu nainstaloval ApplePay. Většinou používal hotovost, protože tak byl generačně navyklý. Dnes platí telefonem. A není to jen proto, že z opatrnosti nechce sahat na živé peníze. Zvykl si na komfort. Já sám jsem před lety nosil peněženku, bankovní karty a mobil. V určitém okamžiku jsem přestal nosit peněženku, časem jsem odložil i karty a dnes nosím jenom mobil. Hotovost ani karty v zásadě již nepotřebuji. Shrnuto a zobecněno, nejen že se začalo mnohem víc platit kartou, ale především bezkontaktně a největší boom je právě platba telefonem či chytrými hodinkami. Takže z dlouhodobého hlediska vidím budoucnost pro naši branži pozitivně, protože pořád platí, že náš největší nepřítel je hotovost.

Bezhotovostní společnost na obzoru?
Nebudu tak ortodoxní a revoluční, abych tvrdil, že do deseti či dvaceti let hotovost zanikne. Vidíme sice v Evropě země, především skandinávské, kde podíl hotovosti na platbách je naprosto minimální a dokonce tam nahlas a veřejně vedou diskuze o kompletním bezhotovostním světě, ale dovolím si tvrdit, že v nějaké formě hotovostní platby ještě nějaký relativně dlouhý čas přežijí. Poměr obou typů plateb se ovšem dlouhodobě překlápí ve prospěch bezhotovostních plateb. Zdaleka to nekončí u placení telefonem, jsou tu chytré hodinky, náramky, šperky, čipy… K vývoji přispívá i biometrie, není vůbec sci-fi představa, že za čas budeme platit tím, že v obchodě vám naskenují obličej nebo oko a hotovo. Ve světě, v němž existují koncoví zákazníci, je to zcela jasná představa budoucnosti, která ani není příliš vzdálená. Ale půjdu ještě dál, je tu široká oblast, nazvěme ji sdílenou ekonomikou. Platby mezi lidmi. Jsou aplikace, které vygenerují QR kód, váš soused si ho naskenuje, potvrdí a tím okamžikem platí. V podstatě stačí přiložit dva mobily a probíhá platba.

To všechno jsou oblasti, které se vás dotýkají?
Dnes jsou to především bankovní aplikace, ale určitě je to prostor, který vidíme jako příležitost pro rozvoj. Ostatně, i proto jsme koupili společnost GoPay, která je v tomto směru velice aktiv-

K vývoji přispívá i biometrie, není vůbec sci-fi představa, že za čas budeme platit tím, že v obchodě vám naskenují obličej nebo oko a hotovo. V USA již v reálném provozu například testují placení pomocí otisku dlaně.

ním hráčem, jejich doménou jsou dnes platební brány pro e-commerce, ale směřují právě i do segmentu sdílené ekonomiky. V první polovině září jsme ten obchod uzavřeli a osobně v něm vidím ohromný potenciál, protože GoPay je v těchto trendech hodně vepředu. Ale abych pole naší působnosti představil cele, musím říci, že vedle platebních řešení rozvíjíme i řešení dopravní a obecně vůbec řešení, kde se uplatní digitální bezkontaktní platformy. Jsou tu například projekty bezobslužných čerpacích stanic. To je zajímavý fenomén, protože se ukazuje, že platit nemusí pouze člověk, platit mohou i věci samy za sebe, auta, lednice... To je obzor, k němuž směřujeme. A Česko je pro nás skvělou laboratoří, protože patří v tomto ohledu mezi tři top bezkontaktní země v rámci celého světa. Statistiky říkají, že až pětadevadesát procent bezhotovostních plateb u nás probíhá bezkontaktně.

Máte už nějaké funkční projekty takových řešení?
Jako původně francouzská firma máme nejvíc řešení ve Francii, zrovna v loňském roce jsme dokončili obrovský dopravní projekt v Dijonu, myslím, že něco podobného letos spustilo Brno. V principu to znamená, že už si nekupujete ve veřejné dopravě jízdenku, ale vůz jenom registruje váš pohyb městem a na konci dne vyhodnotí, který tarif je pro vás nejvýhodnější a takovou cenu uhradíte. To jsou systémy, s nimiž si už opravdu můžete hrát, možnosti jejich využití a specifických nadstaveb jsou v podstatě neomezené. Nejen ve veřejném, ale i v byznysovém světě.

Vraťme se ke kartám. Jak velkou konkurencí či trendem jsou elektronické peněženky typu ApplePay či GooglePay? Některé banky ruší své platební nástroje a přecházejí k nim, protože masovost jejich obliby stále roste...
Tady bych to rozdělil. Klasické elektronické peněženky, jak je vnímáme, je nástroj, který si nabijete svými prostředky a pak je utrácíte. Tak třeba funguje aplikace Starbucks, která patří třeba v USA mezi nejpopulárnější formy placení. Nástroje jako ApplePay či GooglePay, které jste zmínil, nejsou z našeho pohledu peněženkami. Je to aplikace, která vám umožní nahrát do telefonu vlastní kartu, s kterou následně bezkontaktně platíte. Navíc v mobilu vlastně ani není uložena karta, ale takzvaný token. Z našeho pohledu je to jen jiná, pohodlnější forma placení. Ale musím potvrdit, že aktuálně válcují všechny ostatní způsoby placení. Není to tak dávno, co banky nabízely samolepky na telefony, které umožňovaly bezkontaktní platby. Dnes to opouštějí, protože je mnohem jednodušší vyfotit si kartu, v aplikaci ji nahrát a platit přímo telefonem. Nemusíte vytahovat kartu, nemusíte zadávat PIN, jen přiložíte telefon a platbu přes Face ID či Touch ID ověří-

Při vysoké škole pracoval v zahraniční společnosti Roland Berger a pomáhal otci v rodinné firmě. Nevydal se ovšem na dráhu podnikání, byť i takovými myšlenkami se zaobíral, ale dostal nabídku, o které říká, že tou začal skutečný život. Ve 30 letech se stal generálním ředitelem Obchodních tiskáren Kolín, ztrátové společnosti s miliardovým obratem. Šanci nepustil, za 7 let změnil výrobní program, navýšil export a firmu dostal do černých čísel. Díky svým úspěchům dostal nabídku, kterou přijal – stal se viceprezidentem společnosti Vodafone pro firemní zákazníky. Úspěchy sklízí 4 roky i jako ředitel společnosti Worldline pro střední a východní Evropu – promyšlenými akvizicemi nastartoval její výrazný růst.

Petr Ryska

te… Výhledově podobný trend asi čeká tištěné účtenky, už dnes někteří obchodníci reagují a účtenky vám nedají, ale pošlou do mailu. Je to rychlejší a levnější. Elektronická stopa každého vašeho kroku někde je, proč ji nevyužít…

Dnes to ale ještě nefunguje tak, že v bankovním výpisu kliknu na výdaj a objeví se mi položkový účet, abych si ho mohl zkontrolovat…
Nevím o tom, ale technologicky to není zásadní problém a možná se toho jednou dočkáme. Data někde jsou, jde jen o to, jestli bude poptávka po takové službě a systémy se propojí. Obecně řečeno, je to zase ohromný prostor pro budoucnost, big data. Už dnes umíme z dat, která máme k dispozici, dostat řadu analýz. Nedávno třeba Lidl přišel se svou vlastní zákaznickou kartou. Do budoucna ji možná propojí i s kartou platební. Hlavním motivem je mít k dispozici informace o chování zákazníků, které mají ohromnou hodnotu. Většina obchodníků a marketérů si to jasně uvědomuje. Představte si, že obchodník ví, že u něj pravidelně kupujete určitý produkt. Jednak vám může takový produkt rovnou posílat, jednak vás může informovat o slevách a akcích. A ono to půjde ještě dál, nákupní chování bude natolik zanalyzováno, že když půjdete kolem nějakého obchodu, kupříkladu s lyžařským vybavením, on zjistí, že tam jste a protože ví, že kupujete permanentky na sjezdovku, okamžitě vám nabídne lyže, boty, kombinézu…

A ono to půjde ještě dál a věřím, že i já se toho dožiji – nákupní chování bude natolik zanalyzováno, že když půjdete kolem nějakého obchodu, kupříkladu s lyžařským vybavením, on zjistí, že tam jste a protože ví, že kupujete permanentky na sjezdovku, okamžitě vám nabídne lyže, boty, kombinézu…

Řada lidí z toho má strach, respektive nechce být na každém kroku sledována…
Ano, to je jedna z nejdůležitějších věcí, kterou je třeba vyřešit. Big brother is watching you… To nechceme asi nikdo, nebo, lépe řečeno, mělo by to být na uvážení každého jednotlivce, co komu dovolí. Proto je samozřejmě nutné celou tuhle oblast ošetřit legislativně, to je rámec, který dnes chybí. Určitě je potřeba si zachovat určitou míru soukromí. I pandemie tohle téma akcelerovala, mnozí lidé byli možná až překvapeni, co všechno se o nich díky elektronické stopě ví, kde byli, kde zaplatili kartou, odkud volali telefonem. Nejsem v tomto smyslu zastáncem toho, že vše je povoleno, kontrolu bychom si měli uchovat, podmínkou by měly být naše souhlasy. Ale marketingově to má ohromný potenciál, nebude třeba dělat drahé plošné kampaně, ale efektivní, cílené. Není důvod ta data nevyužít a nevytěžit je, jen to musí mít jasná pravidla.

Je to prostor i pro vás? Nabízet datové analýzy?
V tuto chvíli tam přímo necílíme, na druhou stranu umíme v určité agregované formě některé analýzy obchodníkům již dnes nabídnout.

Je cestou k rozvoji takových služeb to, co se diskutuje na úrovni Evropského parlamentu, totiž že bychom data poskytovali za určitou výhodu? Poplatek nebo slevu…
V prvotních fázích to může být směr. Jsou lidé, kteří jsou otevřenější, jsou lidé, kteří jsou opatrnější. Princip výhody by mohl být tím, který by to rozběhl a je to asi relativně rozumná myšlenka. Vždycky ale budu na straně záklopky, která umožní každému konkrétnímu jedinci se rozhodnout. Princip nějakého autoritativního nařízení ve smyslu „takhle to je, my to o tobě víme a máš smůlu“ určitě nezastávám. To je limit, za který bych nechtěl jít.

Celou dobu se bavíme o koncových zákaznících. Jak je to s těmi trendy a nástroji v segmentu B2B. Ten musí být z hlediska objemu transakcí nesmírně zajímavý…
Před více než rokem jsme jako společnost dostali cenu za projekt pro tuto oblast, protože jsme přišli s projektem, aby si firmy neplatily převodem, ale skrze aplikaci. My paradoxně nemáme svět rozdělen na B2B a B2C, my máme B2BC. Máme totiž vztah nejen s tím obchodníkem, který má terminál či bránu, máme vztah i s konkrétním koncovým zákazníkem. Ten je v jistém slova smyslu totiž také uživatelem našich zařízení a nástrojů. Například terminál v dnešní době již může mít podobu tabletu, který neslouží jen pro placení, ale můžete díky němu ve spojení s moderními nástroji nabídnout řadu dalších aplikací. Není to zrovna terminál pro malého obchodníka se zeleninou, ale pro obchod v Pařížské ulici už určitě ano. Na tabletu můžete v obchodě představit zákazníkovi novou kolekci, podívat se, co máte na skladě, jaké jsou barevné varianty a nakonec i zaplatit. Retail se tímto směrem pohybuje a my na to reagujeme. Pokud jde o firmy, abych se vrátil k vaší otázce, trendy vidím dva. Banky se snaží nabídnout taková řešení, kdy člověk z jednoho místa, z jedné aplikace, může ovládat třeba deset účtů u deseti různých bank. To je jedna oblast, která se dynamicky rozvíjí. Druhá jsou okamžité platby, které proběhnou v řádu vteřin. Shrnuto, rychlost a transparentnost plateb a komfort administrace platebního styku se zvyšuje i v byznysovém světě.

Mohou tyhle nástroje třeba zlepšit firemní platební morálku? Zvláště v době nejistoty, které se asi jen tak nezbavíme, by to mohlo mít význam…
Jsou firmy, které mají splatnost šedesát dnů a to se jen tak nezmění. Nebudu říkat, že to zlepší platební morálku, ale svůj význam zvláště mezi menšími firmami to mít může, budou si vybírat ty partnery, kteří jsou schopni platit okamžitě.

Společnost je evropským lídrem na trhu platebních a transakčních služeb. Patří též k předním dodavatelům technologických služeb v oblasti finančnictví pro banky, finanční instituce a státní či municipální sektor. Vznikla v roce 2014 oddělením od francouzského gigantu Atos, který patří mezi největší IT firmy světa. Worldline působí ve více než 30 zemích po celém světě a má 12 000 zaměstnanců. Roční příjmy dosahují úrovně téměř 2,5 miliardy eur. Na českém trhu působí od roku 2016 ve spolupráci s Komerční bankou pod značkou KB SmartPay. V nejbližších týdnech by měla být dokončena akvizice společnosti Ingenico, která se zaměřuje na platební terminály. Celkové tržby společnosti tak vzrostou na 5,5 miliardy eur a s dvaceti tisíci zaměstnanci by měla Worldline katapultovat ve svém oboru mezi TOP 5 největších firem na světě.

Worldline

Širokou oblastí jsou municipality a tam jste se v minulosti poměrně silně angažovali. Jaké jsou s odstupem několika let výsledky?
Nejsou špatné, ale mohly by být lepší. Ten segment je konzervativnější. Česko jsem za bezkontaktní svět chválil. Pokud ale vezmu jako kritérium počet terminálů na počet obyvatel, máme prostor pro zlepšení a municipality jsou typickou oblastí. Digitalizace governmentu u nás postupuje pomaleji. Posun tam sice vidíme, ale přivítal bych větší dynamiku. Některé obce či města jsou velmi progresivní, někde jsou konzervativnější. Z pohledu terminalizace se například v segmentu menších obchodníků angažujeme aktivně v projektu Česko platí kartou, na němž jsme se domluvili spolu s bankami, schématy (MasterCard a VISA) a Ministerstvem průmyslu a obchodu. Není sice cílen primárně na municipality, ale i tam by se mohl sekundárně projevit. My jsme něco podobného nabízeli už sami několik let, byl to program Try&Buy. Principiálně odbourával obavu obchodníků z toho, že terminál je nákladný a nevýhodný. Řekli jsme jim: *„Tady máte terminál na tři měsíce zadarmo a pak nám řeknete, jestli si ho chcete nechat."*

A výsledek?
Podle mě vynikající, až jsem i já byl překvapen, skoro devadesát procent těch, kteří to zkusili, už zůstali. Statistiky jsou naprosto jednoznačné. Terminál zvyšuje obrat o patnáct až dvacet procent. Naopak, absence terminálu při placení dnes odradí určitou skupinu zákazníků od další návštěvy a už se k vám nevrátí.

Marketingově skvělý tah. Váš nápad, nebo jste opisovali?
Jsou segmenty, kde se podobné marketingové balíčky osvědčily. My jsme jen našli odvahu to využít a zkusit jako jedni z prvních i v této branži. Na základě našich výsledků pak firma podobné programy zaváděla i v jiných zemích.

Nakolik rozvoji terminálů pomohlo zavedení elektronické evidence tržeb? Není jednou z příčin odmítání snaha nenechat si nahlížet pod pokličku?
Určitě pomohla, je to věc, která je standardem v mnoha zemích Evropy. Rozvoji bezhotovostního styku to jednoznačně prospělo, přibývají nové a nové profese, teď nás čeká odložená třetí a čtvrtá vlna a čekáme další nárůst. Historický přístup „chceš to s účtenkou za sto nebo bez účtenky za padesát" je proboha snad už překonaný. A paradoxně, když byla elektronická evidence tržeb s pandemií pozastavena a podnikatelé ji mít nemuseli, přesto ji někteří využívali a pokračovali. Sami zjistili, že jim to vlastně pomáhá, že ze systému dostanou všechny potřebné podklady a výstupy. Zvykli si.

Co vlastně bývají na straně obchodníků nejčastější argumenty pro odmítání terminálů?
Pořád, hlavně u menších hráčů, je to averze způsobená obavou z toho, že je to drahé.

Na transakčních poplatcích?
Přesně tak. Ale ona je situace dávno jiná, než byla, už se nebavíme o poplatcích tři nebo čtyři procenta, už se blížíme někam k jednomu procentu. A u velkých obchodníků je cena úplně někde jinde, v podstatě je zanedbatelná. I na tyto obavy jsme se ale snažili najít odpověď a po vzoru telekomunikací jsme nabídli balíčky, třeba paušál 500 korun za měsíc. Jednoduché, jasné, spočitatelné. A fungovalo to, byl to otvírač dveří, zvláště v kombinaci s Try&Buy. Obliba karet zkrátka roste. Dřív jsme byli zvyklí platit kartou televizi, pak týdenní rodinné nákupy a dnes už platíme kartou i jedno kafe a nikdo se na nás nemračí.

Obavy z bezpečnosti nevnímáte? Mnoho lidí nechce se svou kartou operovat třeba ve virtuálním prostoru…
Rozdělme to na dva samostatné problémy. Jedna je bezpečnost jako taková, bezpečnost našich systémů. Ta je den co den dokonalejší. Otázkou je rozumné chování spotřebitele. Dnes jsme tak daleko, že si kartu můžete na krátký okamžik pro internet zapnout a vypnout. Já kartou platím, ve fyzickém i virtuálním světě, ale asi bych nešel na nějaký no name exotický server. Ale i tady statistiky jednoznačně ukazují růst podílu plateb kartou. Ještě tři roky zpátky platili lidé na dobírku a převodem, dnes dobírka pomalu ustupuje platbám kartou. Vždycky se najdou skupiny, které se budou snažit najít mezeru, ale obrana se zlepšuje. Významně se změnily možnosti autentifikace, ověření identity. A zlepšuje se i to pragmatické chování zákazníků.

Jaké další trendy vidíte?
Kde vidím potenciál, je právě oblast big data a marketingového využití dat. Pak to bude přínos pro trend, který už jsem nastínil, že terminál je vlastně multifunkční tablet. Jednoúčelové krabičky už jsou dnes vlastně překonané. A konečně, směřuje to k tomu, že ani v Tescu nebudete muset vlastně na pokladnu, vyberete zboží, naskládáte do košíku nebo do vozíku a projedete nějakou bránou a máte zaplaceno. Myslím, že toho se i já dožiji, protože pilotní projekty na takové prodejny jsou už dnes. ■

Aliance Komerční banky a společnosti Worldline přináší na český trh bezhotovostních plateb novou dynamiku. Spojení úspěšné české banky s evropským lídrem v oblasti bezhotovostních plateb představuje v jednom celku špičkové světové technologie i hlubokou znalost místních podmínek.

KB SmartPay

ARTHOUSE HEJTMÁNEK

JOSEF LADA / ZIMA, 1941 / 39 x 60,7 cm / VEČERNÍ AUKCE 2020 / Vyvolávací cena 750 000 Kč

VEČERNÍ AUKCE

VÝTVARNÉ UMĚNÍ / STAROŽITNOSTI / DESIGN

10. PROSINCE OD 18 HODIN

WWW.ARTHOUSEHEJTMANEK.CZ

GOETHEHO 2, 160 00 PRAHA 6 – BUBENEČ

T Tomáš Zima, rektor Univerzity Karlovy
Jakub Hněvkovský

SAMONAPLŇUJÍCÍ SE PROROCTVÍ

NÁS OHROŽUJÍ

Štěpán Jurajda je ekonom, který se rád pohybuje na pomezí oborů a jeho práce má obvykle silný sociální aspekt. Proto asi nepřekvapí, že mnohem více než klasických ekonomických témat a problémů si v rozhovoru všímá současné české společnosti a jejích bolestí. A odsuzuje sociální zločiny.

Vystudoval Fakultu všeobecného lékařství Univerzity Karlovy, od roku 1989 do roku 1998 působil v Ústavu lékařské chemie 1. lékařské fakulty UK. Atestoval se v oboru klinická biochemie, vnitřní lékařství a nefrologie. V roce 1996 se habilitoval a o pět let později byl jmenován profesorem Univerzity Karlovy v oboru lékařská chemie a biochemie. Od roku 1999 je přednostou Ústavu lékařské biochemie a laboratorní diagnostiky 1. LF UK a VFN. V letech 2005–2015 byl děkanem 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy. Je členem Učené společnosti České republiky, České lékařské akademie, Academia Europea, vědeckých rad Masarykovy univerzity, Vysoké školy ekonomické v Praze, Agentury pro zdravotnický výzkum Ministerstva zdravotnictví ČR. Zasedá v řadě redakčních rad, výborech, národních i mezinárodních odborných společnostech. Od února 2014 působí ve funkci rektora Univerzity Karlovy, svého druhého funkčního období se ujal v únoru 2018.

prof. MUDr. Tomáš Zima, DrSc., MBA

Pane profesore, začnu jako obvykle – co vás přivedlo k ekonomii? Děti si obvykle na ekonomy nehrají…
Je pravda, že obvykle funguje klasická dichotomie, matematika mě nebaví, půjdu dělat divadlo. A naopak. Já jsem věděl, že matematika mě baví, ale že v tom vysoce abstraktním uvažování v matematice příliš prospěšný nebudu. A sociální vědy nabízely takový průnik, který se i zdál zajímavý. Připomíná to možná některé obory lékařství, i tam se uvažuje o modelech, využívá se statistika. My jsme na tom podobně.

Máte pravdu, je to podobné, dokonce i v tom, že se říká, že na medicínu chodí ti, které matematika nebaví… Vaše dráha začíná na Vysoké škole ekonomické, pak jste směřoval do zahraničí…
Na VŠE jsem studoval operační výzkum a ekonometrii, což jsou obory, které v nějaké míře najdete i na matematicko-fyzikálních fakultách.
Na tomto místě je možná zajímavé zmínit, že studenti z matfyzu, z jaderky, když přejdou na doktorát do ekonomie, bývají velmi úspěšní. Mám kolegy, kteří jsou hvězdy ekonomických oborů a prošli původně právě matematicky zaměřenými fakultami. Kombinace matematických dovedností se sociálními vědami otevírá nové možnosti. I mně technické základy z operačního výzkumu v rámci doktorátu pomohly, nebál jsem se notace, maticové algebry, mohl jsem se soustředit na obsah modelů… A domnívám se, že pro studenty matematických oborů doktorské studium u nás na CERGE otevírá možnosti vědecké i nevědecké kariéry, které pouze se špičkovým matematickým vzděláním dostupné nejsou.

Jaké máte vzpomínky na studia a práci na amerických univerzitách?
To byl velký šok, přišel jsem v podstatě rovnou z vrcholného československého socialismu do vrcholného amerického kapitalismu. Moc mě to v USA bavilo, celých šest let. Ale věděl jsem, že to už stačilo a že nastal čas vrátit se do Evropy, do Čech. Nicméně poučení o tom, jak fungují americké vysoké školy, jak tam probíhá soutěž o nejlepší výzkumníky, to je něco, z čeho se můžeme stále učit. S výjimkou ceny za vzdělání, to je velký americký problém.

V dobách, kdy my jsme studovali, byla matematika nepodkročitelnou součástí maturity. V posledních letech je poněkud populisticky z maturity vyjímána. Jaký je váš pohled na tento problém?
Matematické dovednosti jsou nesmírně důležité a maturita, to už je vlastně pozdě. Se systematickou podporou matematických dovedností by se mělo začít velmi brzy. Podobně společenskovědní curriculum dnes ekonomického vzdělání příliš nemá, finanční gramotnost, která je s tím spojena, začíná ovšem už na základních školách. Určitá zvláštnost je, že se maturita u nás dělá v mnoha případech až po přijímacích zkouškách na vysoké školy, rozhodně po podání přihlášek. A přitom znalost výsledků, tedy znalost toho, jak si stojím ve srovnání se zbytkem kohorty, by mnoha budoucím studentům mohla pomoci v zaměření, v aspiracích, kam se hlásit na vysoké školy. Přijde mi škoda, že kalendář u nás takto nefunguje.

Po letním vydechnutí nás podzim zase vrátil do reality a připomněl nám, že je tu s námi skutečně vir, který má pro část obyvatelstva závažné zdravotní důsledky, ale hlavně má obrovské PR. Jaké vidíte dopady koronavirové krize?
Máme dva typy dopadů. Krátkodobé, to jsou ekonomický pokles, pokles investic, propad domácí spotřeby, částečně kompenzovaný vládními opatřeními. Ale jsou tu i dopady dlouhodobé, o kterých se neprávem tolik nemluví. Pandemie urychlí některé nepříznivé procesy, například rostoucí nerovnost v přístupu ke kvalitnímu vzdělání. Toho bychom se měli obávat, protože společnosti, které se trhají nerovnostmi vzdělávacími, příjmovými, pracovními a jinými, mají horší fungování demokracie. To je výzva, kam investovat…

Už data z jarních měsíců ukazují, že část studentů nemá takovou kvalitu zázemí, aby současnou situaci zvládali bez problémů.
Přesně tak. Znovu bych se vrátil k maturitám. To je něco, co angličtina označuje termínem high-stakes exams… Jde o testy, které rozhodují o tom, na jakou školu se člověk dostane, jakou kariéru a sociální situaci bude pak mít. A z různých empirických výzkumů vidíme, že v těchto

V roce 1992 promoval na Vysoké škole ekonomické v Praze. Poté, až do roku 1997, působil na University of Pittsburgh, kde získal doktorát v oboru ekonomie. V letech 1999 až 2000 hostoval jako vědecký pracovník na Princeton University. Nyní je vedoucím vědeckým pracovníkem Národohospodářského ústavu AV ČR a profesorem ekonomie v Centru pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy. V letech 2009 až 2013 vedl ve funkci ředitele společné pracoviště výše jmenovaných institucí, CERGE-EI. Nositel Neuron Impulsu za rok 2011 v oboru společenských věd, člen Národní ekonomické rady vlády a Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace. Jeho hlavním oborem je ekonomika trhu práce, kterou společně s ekonometrií přednáší také v postgraduálních kurzech na CERGE-NHÚ a v tomto oboru vede i disertační práce několika doktorandů. Je pravidelně zván na mezinárodní konference a zahraniční univerzity, je hodnotitelem pro téměř čtyřicet mezinárodních vědeckých časopisů.

prof. Ing. Štěpán Jurajda, Ph.D.

momentech v podobných krizových situacích oproti svým schopnostem hůře dopadají častěji ti se slabším zázemím. Jak se naší společnosti podaří naložit s kohortami těch, kteří teď přecházejí mezi jednotlivými stupni vzdělání nebo nastupují na trh práce, to bude klíčové pro naši budoucnost. Bojím se, že pokud se nám to nepodaří zvládnout, máme zaděláno na opravdu dlouhodobý problém. Krátkodobé dopady pandemie máme na očích, ale tady máme dodatečné riziko, jehož záporná hodnota představuje potenciálně stovky miliard škod za příštích třicet let. A přitom opatření, která by je eliminovala, stojí řádově desítky, možná stovky milionů.

To, že studenti prvních ročníků vysokých škol neměli možnost nasát atmosféru, poznat nový styl práce, pedagogy, prostředí, může mít opravdu neblahý vliv. Frustrace a deprese jsou nyní u studentů častější...
On je problém i v tom, že u generace, která vyrůstá na chytrých telefonech, jsou míry úzkostných stavů a četnost depresí zřejmě vyšší než v minulosti. A v těchto měsících duševní zdraví, obzvláště žen, a asi i teenagerů, dostává zabrat. Nejsem psycholog ani psychiatr, ale je evidentní, že bychom se těmto mechanismům měli věnovat, řada mladých lidí teď skutečně trpí.

Co vás v koronavirové krizi nejvíce překvapilo?
Možná role sociálních médií. To, jak rychle dokáže společnost roztrhnout algoritmus, který vás neomylně dovede k jednomu nebo druhému extrémnímu názoru. To neplatí jen pro pandemii, ale pro všechny velké společenské výzvy, změnu klimatu, migraci... Z psychologických výzkumů vyplývá, že právě v těchto krizích potřebujeme jasné vedení, vědět, kam jdeme, že to má smysl. Potřebujeme mít určitou míru společenského konsenzu. Tohle když se vám rozpadne, tak to má samo o sobě negativní ekonomické i zdravotní dopady. Ačkoliv jsem ten mechanismus čekal, tak ta rychlost, s jakou nás sociální sítě rozdělily na dvě skupiny, které spolu v podstatě nemluví, mě překvapila.

Co říkáte na stále se zvyšující míru nejistoty ve společnosti? Lidé mají obavy nejen o zdraví, ale také o narušení jejich životní úrovně a ekonomické situace.
Jak lidé vnímají pandemii, je důležité pro to, jaký ona bude mít nakonec skutečný dopad. Čím větší budou obavy, tím menší bude ochota utrácet či investovat. A tyhle multiplikátory zvětší ty primární, přímé negativní dopady pandemie. Samo naplňující se proroctví nás ohrožují. S tím je potřeba lépe pracovat než doposud. Druhá věc jsou vládní ekonomická opatření. Diskuze by neměla být v tuto chvíli jen o velikosti schodku státního rozpočtu, ale o tom, do jaké míry souvisí schodek s investicemi do budoucí produktivity a do jaké míry mají ty dodatečné výdaje vysoký fiskální multiplikátor. Takovou diskuzi ale v potřebné míře nevidím. Nejde jen o stovky miliard, ale jestli jsou v rozpočtu investice, které potřebujeme pro růst, jestli zadlužení utrácíme efektivně, nebo ho utrácíme tam, kde kola ekonomiky až tak moc neroztočí.

Jste členem Národní ekonomické rady vlády. Není právě teď vhodná doba naskočit na vlnu disruptivních změn a možná více podporovat kreativní průmysly, jejichž budoucnost je možná významnější než automotive?
Určitě ano, ale ono se to do velké míry stane samo od sebe. K takové změně potřebujete lidi vtáhnout, ne je tam tlačit. A velmi to souvisí s tím, jaké obory studia si lidé vybírají. Mnohem jednodušší totiž je vystudovat obor, který má perspektivu, než se pak přeškolovat. Protože je velmi složité dostat lidi na trhu práce do zcela nových oborů. Vysvětlujte horníkovi, že v příštích desetiletích nebude třeba horníků, ale určitě zdravotníků a sociálních pracovníků, protože populace stárne a bude zapotřebí těch, co se o ni budou starat.

Dokážete říct, která odvětví se budou rozvíjet? Bude mít česká ekonomika schopnost se transformovat? Jak odolná je naše ekonomika?
Není to černobílé, část ekonomiky je velmi produktivní, srovnatelná se špičkami nejvyspělejších ekonomik světa. A pak máme velkou část, která produktivní není. A robotizaci či umělou

inteligenci čekejte spíše u těch, kteří už teď jsou produktivnější. Dopady krize jsou také nerovnoměrně rozloženy, regionálně, vzdělanostně. A máme tu dvě výzvy. První je vzdělanostní, zda do vzdělání dostatečně investujeme. Země, které mají kvalitní lidský kapitál a fungující instituce, jsou rozhodně odolnější a krize zvládají lépe. Od člena akademické sféry to může znít jako samochvála, ale tuto pravdu dokazují stovky ekonomických studií, které měří kauzální dopady vzdělání na ekonomický růst. Druhá výzva je, co s lidmi, kteří se ocitnou bez práce. Dvacet let chodili do práce, ale jejich firma se teď zavře. Naše schopnost dodat těmto lidem nové příležitosti, bude mít ohromný význam. A Česko není zrovna země, která by se v minulosti dostatečně věnovala užitečným rekvalifikacím.

Kurzů bylo hodně, ovšem otázka je, jak byly kvalitní a na jaké obory se zaměřovaly...
Pokud neměříte jejich efektivitu, proteče jimi bez většího užitku ohromné množství peněz. Moje profese dodává metodologie, které měří dopady rekvalifikací. U nás se ovšem taková měření zatím příliš nevyužívají. Chováme se v případě rekvalifikací podobně, jako kdyby lékař předepisoval léky podle svého pocitu a ne na základě randomizovaných studií. Ty dvě zmíněné výzvy se nám zatím, podle mého názoru, příliš naplňovat nedaří. Sociální rozměr je v dnešní době velmi důležitý. A bohužel, výzkumy v sociálních vědách jsou u nás historicky dost podfinancované a méně zastoupené. Budeme je ovšem potřebovat stejně, jako ty lékařské a biochemické.

Zajímalo by mě, která z jarních protikoronavirových opatření měla výrazný efekt a která byla zbytečná. Víme to? Abychom podle toho dnes mohli použít ta účinná a na ta ostatní zapomenout...
To je zásadní věc, potřebujete znát místa přenosů a indikace testů, i těch negativních. Udělali jsme na jednu stranu obrovský krok kupředu v nejrůznějších informačních systémech, to ano. Nejsou však dostatečně propojeny a nemáme stále všechna data pro potřebné výzkumy. To, že nejsme schopni si pro vlastní zemi náležitě změřit, jak a kde v našich podmínkách dochází k různé míře přenosu, to je téměř sociální zločin. Je to podobné jako na trhu práce. Pokud vím, že potřebuji rekvalifikovat lidi, že to má dopad na jejich kvalitu života, na jejich zdraví i na ekonomiku, ale nevyhodnocuji, které programy fungují a které ne… Já to jinak než sociální zločin nazvat nemohu.

To se týká bezesporu i testů. Žijeme v zajetí čísel, ale neznáme nebo si ani neuvědomujeme všechny souvislosti. Velké pooly negativních lidí nám třeba z testů z nejrůznějších příčin zmizely, například ti asymptomatičtí v karanténě, samoplátci z dovolených... To deformuje výsledná data.
To je další problém. Já jsem z profese, která ráda všechno měří. Jako ve fyzice máme i v ekonomii část teoretickou a část empirickou. Já jsem vlastně aplikovaný statistik. Všechny mechanismy, které popisujete, jsou nepochybně relevantní, ale my nevíme, jak jsou velké vůči sobě. A pokud to nevíme, střílíme naslepo s kanónem, do kterého ládujeme celou ekonomiku a obyvatelstvo.

Pocity místo empirie... Věnujete se ekonometrii, trhu práce. Prozraďte něco o svých současných výzkumných projektech, ať už u nás nebo v zahraničí. Jaké jsou vaše aktuální výzvy?
Možná překvapím rozpětím témat. Jeden projekt začíná tím, že měří, jakou hodinovou mzdu mají zaměstnanci restaurací McDonald´s. Máme už několik let téměř všechny restaurace ve Spojených státech a také měření z asi osmdesáti zemí světa. Výhoda takové informace je v tom, že ti lidé vykonávají stejnou činnost v Karáčí, v Bostonu, v Moskvě i v Praze a je tak možno konzistentně srovnávat úroveň pracovních příjmů v nejrůznějších státech. Činnost je stejná, vědomostní vstup je pevně fixován. Je to informace, která velmi dobře zapadá do určitých typů ekonomických modelů. Pak dělám výzkumy, které jsou na pomezí jiných oborů, v minulosti jsem se zabýval tím, jak křestní jména někdy odrážejí politické hodnoty rodičů a predikují nacionalistické chování či kariérní úspěšnost. Dnes se ekonomové často věnují sociálním vazbám. V jednom takovém projektu se díváme, jak tyto vazby ovlivňují chování v extrémních situacích. Pracujeme s kompletní databází vězňů terezínského ghetta a sledujeme, jak měřítka sociálních vazeb mezi vězni ovlivňují jejich zařazení do transportů na východ, což byla špatná zpráva, a také zkoumáme šance na přežití vězňů ve vyhlazovacích táborech.

To, že nejsme schopni si pro vlastní zemi náležitě změřit, jak a kde v našich podmínkách dochází k různé míře přenosu, to je téměř sociální zločin.

Můžete osvětlit, k čemu to může přispět?
Je tu samozřejmě obrovská vědecká literatura na téma holokaustu a já nejsem historik. Ale studium vyhlazovacích táborů je do velké míry založené na výpovědích těch, co přežili, což je selektivní, malá skupina. Přeživší často vypovídají o tom, že jim k přežití pomohla úzká přátelství, silné sociální vazby, že přežít jim pomohli kamarádi, kteří je podrželi ve chvílích nejtěžších. Ale je v principu možné, že takové skupiny měli všichni, i ti, kteří nepřežili, a že tedy dopad těchto vazeb na přežití není významný. Zde statistický vhled pomáhá vytvořit komplementární typ pohledu na něco, co literatura kvalitativně popisuje na základě selektivních výpovědí. Podobně se v dalším projektu o sociálních vazbách pomocí statistických metod dívám na to, jaké dlouhodobé zdravotní následky má fakt, že někdo byl jako voják vystaven extrémně stresující přímé bitevní situaci, kdy umírali členové jeho vojenské jednotky. Obvykle se u vojáků dostanete v podobných případech jen k informacím, jestli bitevní zkušenost měli, nebo ne, ale my máme navíc přesnou informaci o tom, kolik spolubojovníků a kdy zahynulo. Pracujeme s daty o vojácích z chorvatské války o nezávislost, jsme schopni změřit, jaké míře stresu kdo byl vystaven, vidíme sebevraždy a celkovou mortalitu těch lidí dvacet let po válce, a porovnáváme zdravotní dopady pro soubory dobrovolníků versus odvedenců, které mají odlišné sociální vazby ovlivňující dopady extrémních stresových situací na zdraví.

Máte široký záběr. Vejde se do něj i téma, na které zatím nedošlo?
Rád bych se někdy věnoval takzvanému kafemlejnku, což byla metodika hodnocení vědeckých prací. To je taková moje duševní hygiena.

On už se v posledních letech velmi zkultivoval... Jen se trochu obávám, jestli podstatná složka současné metodiky hodnocení, totiž peer review proces, bude odvedena dostatečně kvalitně...
Naprosto s vámi souhlasím, na tom je třeba pracovat. Mne jako vědce na tom ale zajímá nejen to, do jaké míry byl ten systém funkční, ale i reakce jednotlivců. Kafemlejnek po určitou dobu vystavil jednotlivé vědce v České republice velmi specifickým transparentním motivačním mechanismům a to, jak na ně reagovali jednak celé obory a jednak jednotlivci uvnitř těch oborů, nakolik to ovlivňovalo vědce v závislosti na kvalitě jejich vědecké práce před kafemlejnkem, s jakými týmy se porovnávali, to mi přijde obecně zajímavé.

Pane profesore, děkuji za váš čas. A v případě kafemlejnku, až se k němu dostanete, věřím, že objevíte nějaké pozitivní souvislosti a trendy. ■

CENA ZBOŽÍ A SLUŽEB MUSÍ BÝT FÉROVÁ

Tomáš a Tomáš Jahnové. Otec, milovník jazzu a designu, syn, milovník létání a rychlých kol. Muži povah velmi rozdílných. Především otec je tvůrcem úspěchu značky Stasto Automation na českém trhu. Syn se na něm v posledních letech již také výrazně podílí a je připraven na jeho práci navázat.

Petr Karban Jakub Hněvkovský

Pro většinu lidí bude vaše společnost poměrně neznámá. Jaká byla její historie?
TJ: Začátky spadají do devadesátých let. Díky svému technickému vzdělání a slušné němčině jsem dostal nabídku pracovat pro rakouskou rodinnou firmu STASTO v Innsbrucku. S kolegou jsme měli vybudovat její české a slovenské obchodní zastoupení. Byla to doba, kdy po našich produktech byl hlad, na českém trhu ekvivalentní produkty žádné v podstatě nebyly. Tuhle šanci jsme si nemohli nechat ujít.

U obchodního zastoupení ale nezůstalo...
TJ: Dařilo se nám a brzy se ukázalo, že efektivnější bude založit v Česku firmu, což se stalo krátce po rozdělení republiky. To byl vlastně takový první milník. Zmenšilo se nám teritorium, ale začali jsme dělat obchod po svém.

A asi dobře, protože úspěch se dostavil, rostli jste a poměrně rychle jste již budovali vlastní sklady...
TJ: Od začátku jsme stavěli na tom, že nejsme jen prodejce, ale že jsme schopni nabídnout celkové řešení na míru. K tomu potřebujete široké produktové portfolio a musíte rychle reagovat. Objednávat každou položku z Rakouska, to by nefungovalo. Pro zákazníky je rychlost reakce důležitá. A to, že značnou část produkce jsme schopni expedovat v den objednávky a doručit dnes již do druhého dne, to se cení.

Pořád jste ale menší firma. Úspěšná, ale menší...
TJ: Nejsme velcí, český rybník také není velký a na okolní trhy až na výjimky neexportujeme, tam působí většinou sesterské firmy ze skupiny STASTO Group. Zastupujeme pouze špičkové evropské firmy. Dbáme na kvalitu, na dlouhodobé vztahy a jsme hrdí na to, že mezi našimi produkty nenajdete jiné než evropské. Ostatně, i to nám dovoluje rychlou reakci a vysokou míru flexibility.

Proč je Evropa v tomto smyslu tak důležitá? Svět vyrábí v Asii...
TJ: Chceme se k zákazníkům chovat fér. Evropa má průmyslovou tradici a nabízí špičkové výrobky. Amerika má výrobky asi srovnatelné, ale z mnoha důvodů je samozřejmě snazší využívat evropskou produkci – je většinou levnější, rychlejší a lépe funguje servis. Osobně jsem navíc přesvědčen, že jako Evropani máme podporovat evropskou produkci. Evropa je náš svět, za ten jsme odpovědní. Asie je jiný svět, a ne vždy je tak fér, jak by měl být. Podmínky, za kterých se tam vyrábí, bychom tady v Evropě asi nechtěli... Vezměte si jen do Evropy dovážené produkty prodávané za nesmyslně nízkou cenu. Ať se na mě nikdo nezlobí, ale takové bych já nekoupil, protože co je za tou cenou? Třeba i děti, zaměstnané za nelidských podmínek? Děkuji, to nechci...

Na českém trhu je firma, která se hrdě hlásí k evropské průmyslové tradici, specialistou v oblasti průmyslové automatizace se zaměřením na dodávky pneumatických pracovních prvků, průmyslových armatur a automatizace. Za více než 25 let své existence se stala respektovaným a spolehlivým partnerem, který na českém trhu zastupuje přední evropské výrobce, především z Německa a Itálie, kupříkladu předního výrobce otočných stolů, firmu Weiss, lídry v oboru průmyslových a speciálních armatur firmy Müller Co-ax a Schubert & Salzer Control Systems, Bonomi Group nebo výrobce pneumatických prvků Vesta.
Ale zajímavá není jen svým portfoliem produktů a služeb, ale také přístupem k podnikání, k zaměstnancům, partnerům i zákazníkům. V něm se odráží kromě firemní filozofie i kultura rakouské matky. Ta byla oceněna v loňském roce titulem Nejdynamičtější rakouská společnost v kategorii středně velkých firem spolkové země Tyrolsko. Česká dcera na základě svých výsledků a filozofie zase pravidelně obhajuje AAA-Rating i certifikaci ISO 9001 a patří ke špičce mezi českými firmami. STASTO CZ je členem STASTO Group, tu dnes řídí bratři Christof a Dieter Stockerovi, synové jednoho ze zakladatelů firmy STASTO v Rakousku, Gerharda Stockera.

Stasto Automation

Současná pandemie akcentuje kratší dodavatelské řetězce, protože ty dlouhé, globální, jsou poměrně zranitelné. Jste teď ve výhodě?
TJJ: Jsme ve výhodě dlouhodobě, protože máme osobní vazby na všechny partnery. Když něco nefunguje, jak bychom si představovali my nebo naši partneři, máme vždy cestu, jak to vyřešit. Když budete mít „jakéhosi" dodavatele z Asie, nemáte mnoho šancí. Průmyslová automatizace je obor, v němž spolehlivost je jedním ze základních kritérií.
TJ: Jinak ale propad trhu samozřejmě zasáhl i nás.

Můžete srovnávat s dobou před dvanácti lety?
TJ: Krize let 2008 až 2009 byla těžká, ale přežili jsme ji v černých číslech. Aktuálně jsme na tom lépe než v poslední krizi, ale určitě ještě bohužel nejsme na konci! Naše výhoda je, že zasahujeme více segmentů. Nejsilnější byl a je automotive, kde cítíme oslabení, ale zase jsou tu farmacie, potravinářství, chemie, energetika… a tam se naopak projekty realizují.
TJJ: Já jsem moc rád, že mojí prioritou je a vždy byla firma STASTO. Mým velkým koníčkem a vášní je létání. Už několik let létám s Boeingem 737 pro našeho největšího dopravce a pro radost také s malými letadly. Je to nádherná práce, která je velmi naplňující, ale když si představím, že bych se před lety po studiích vydal pouze na dráhu dopravního pilota, tak bych v tuhle chvíli byl ve velmi nelehké situaci. Stejně jako mnoho mých kamarádů. Současná situace a její následky dopadají rozdílně na mnohá odvětví ekonomiky a některá jsou zasažená velmi, například cestovní ruch.

Kde vlastně firma vašeho ražení má prostor pro růst? Můžete nabízet inovace? Podporovat vývoj?
TJ: Pokud jde o inovace a vývoj, samozřejmě jakékoliv poznatky našich zákazníků, co a jak by šlo dělat lépe, výrobcům předáváme a konzultujeme je s nimi. Jsou to ale špičkové evropské firmy a kontinuální vývoj a inovace jsou u nich samozřejmostí.
TJJ: Prostor pro růst se ale v poslední době ukazuje mimo jiné v konzultantské rovině. Zařízení a všechny prvky jsou dnes složitější a naučit se je správně používat, je těžší. Takže předávání znalostí a zkušeností se stává příležitostí, na kterou budeme reagovat. Vezměte si otočný stůl. Dříve byly v nabídce hlavně otočné stoly, které měly předem definované pevné pozice, sice podle požadavků zákazníka, ale přesně dané. Dnes jsou běžné manipulační jednotky, které jsou volně programovatelné. Jedna věc je dokonalá, přesná mechanika, druhá věc software, který ji ovládá. Složitost roste, nároky se zvyšují.

V Česku se nejen s ohledem na krizi mluví o podpoře automatizace. Jak vidíte tuzemskou ekonomiku ze svého pohledu?
TJ: Více než čtvrtstoletí mých zkušeností ukazuje, že první silná vlna proběhla ještě v devadesátých letech a na přelomu tisíciletí. Krize omezila investice a vývoj trochu zbrzdila, ale aktuálně je čím dál tím víc firmám jasné, že bez automatizace se neobejdou. Máme tu Průmysl 4.0, robotizaci, digitalizaci a snahu nebýt závislí na lidské pracovní síle. To jsou témata, která jsou přetřásána na všech úrovních, a snad nezůstane jen u rétoriky a podpora konečně poputuje od státu k těm správným příjemcům.

Evropa má silný záchranný plán na podporu a restart evropské ekonomiky, stamiliardy korun připadnou i Česku. Vidíte v tom příležitost?
TJ: Já jsem spíš skeptik, ohledně subvencí příliš nevěřím na rovné české prostředí. Takže ano, mohla by to být příležitost, ale záleží na tom, jak a kdo bude s těmi penězi zacházet a ke komu se pak dostanou. Pokud se dostanou tam, kde je jich potřeba, OK. Ale jak říkám, jsem mírný skeptik.
TJJ: Ono asi není divu, že jsme skeptici, když vidíte, jak náš stát s prostředky zachází. Podívejte se třeba na to, kdo inkasoval na jaře zisky za roušky a respirátory. Stamiliony dostaly firmy, které neměly jediného zaměstnance a dlouhodobě nevyvíjely žádnou činnost…

TOMÁŠ JAHN JUNIOR

Jestli naše firma a obchod na něčem stojí, tak rozhodně na špičkových produktech a férovém jednání. A to je základ, který chci po tátovi určitě nést dál. Když máte s někým dobré osobní vztahy a děláte byznys, máte i větší odpovědnost.

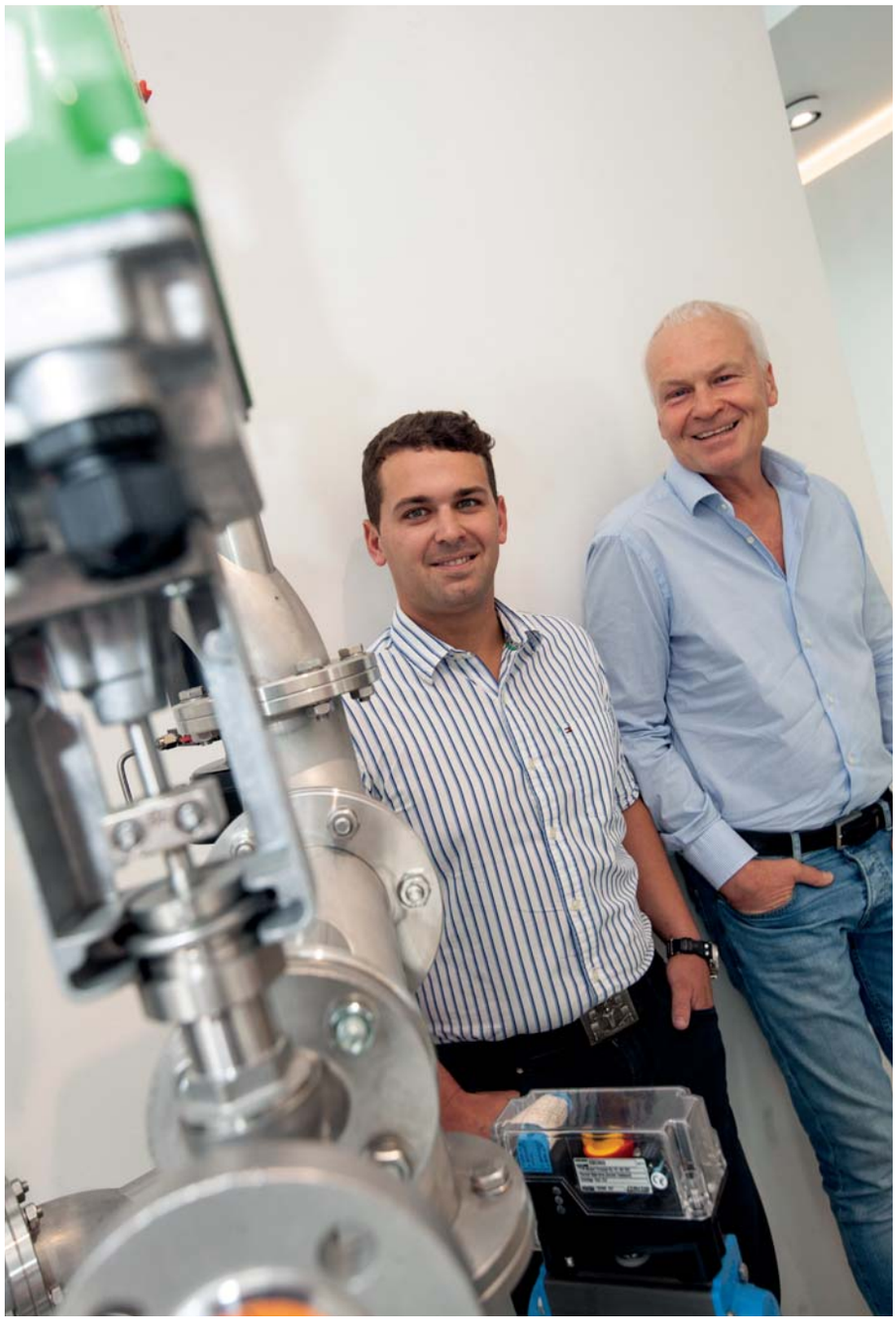
Když už jsme u peněz, vy máte ve firmě poněkud zvláštní systém odměňování…
TJ: Všichni zaměstnanci mají provizní způsob odměňování, ne pouze obchodníci.

A je to spravedlivé vůči těm, kteří obchodní případy nemohou tak úplně ovlivnit?
TJ: Je to určitě spravedlivější než pevná částka. A nesouhlasím s tím, že někdo ve firmě pracuje, ale neovlivňuje její výsledky. Proč tam potom je? To nedává smysl. Samozřejmě, obchodníci mají provize reálně vyšší, protože mají na každém obchodním případu větší podíl, ale provize mají všichni. Z mého pohledu to funguje skvěle, fungujeme jako tým, všichni mají zájem na tom, aby bylo co nejvíce obchodů s co nejlepšími výsledky.

To je systém, který jste si přinesl z Rakouska?
TJ: Určitě se mi to, co jsem v Innsbrucku těsně po revoluci zažil, líbilo. Nemá smysl to příliš rozebírat, protože za socialismu tady byla úplně jiná firemní kultura. A nic jiného než socialistické podniky jsme neznali. Když jsem tam začátkem devadesátých let na několik měsíců odjel, abych se připravil na pozici obchodního zástupce, žasnul jsem, jakým způsobem ta firma funguje. Ale pokud jde o odměňování, oni to mají nastaveno ještě jinak. Kmenoví zaměstnanci jsou v jisté formě společníky firmy, a tak jejich výdělky závisí nejen na realizované marži z prodaného zboží, ale základem je zisk firmy před zdaněním. Poměrně složitý, ale dobře fungující a motivující model.

Hodně dáte na mezilidské vztahy v podnikání…
TJ: Ano. Za ta léta se mi to vždy osvědčilo. S rodinou Stockerů jsme přátelé, náš vztah je partnerský a respektujeme se navzájem. Přátelé jsme nejen v byznysu, ale i ve volných chvílích.
TJJ: Zrovna včera jsem se odtamtud vrátil, byli jsme tam i s mou přítelkyní, bydleli jsme u nich, ne v hotelu. To se těžko vysvětluje, asi byste to musel zažít. To prostě nejsou vztahy majitele a ředitele nebo majitele a manažera, to jsou prostě vztahy lidí, rodin, které se mají rády a současně spolu podnikají.

Nemůžu se nezeptat – není vám trochu líto, že jste v takové firmě jen v pozici prokuristy, ředitele? Neláká vás nějaký vlastnický podíl na úspěchu, který tu tvoříte?
TJ: Já jsem podíl ve firmě měl, před lety jsem jej ale s jistou vizí prodal. Potřeboval jsem prostředky na investici. Nelituji. Máme, pokud jde o byznys, jasně nastavená pravidla a podmínky. Funguje to mnoho let, já jsem spokojen a oni myslím také.
TJJ: Do budoucna ale mám představu, že pokud skutečně českou firmu po tátovi jednou převez-



TOMÁŠ JAHN

Osobně jsem přesvědčen, že jako Evropané máme podporovat evropskou produkci. Evropa je náš svět, za ten jsme odpovědní. Asie je jiný svět, a ne vždy je tak fér, jak by měl být.

mu, k nějaké variantě spoluvlastnictví a podílu na firmě se budu chtít vrátit.

Jak vlastně máte dnes rozděleny kompetence? S tím výhledem, že ředitelský post otec předá synovi?

TJJ: Táta je ředitel, já mám na starosti marketing a především komunikaci s dodavateli a komplikované obchodní případy.

TJ: To je docela zajímavý moment, jak jste se ptal na ty osobní vazby v byznysu, na tom je to dobře vidět. V tak složitých projektech, na jakých se podílíme, je občas potřeba nějaké věci ladit. A Tomáš, který se osobně zná a tráví hodně času se všemi dodavateli, s jejich majiteli, techniky a obchodníky, má ohromnou výhodu osobních a někdy i kamarádských vztahů. Já samozřejmě můžu zvednout telefon a zavolat tam jako ředitel, ale on zavolá svému kamarádovi s tím, že potřebuje určitou věc vyřešit trochu jinak, než se řeší standardně. To mnohdy funguje lépe než ředitelské e-maily.

Váš syn má mezi vašimi dlouholetými partnery lepší kontakty?

TJ: To je právě důsledek té dlouholetosti. Když já jsem začínal, vládli u dodavatelů většinou lidé, kteří už dnes jsou v penzi. Na vrcholných pozicích těchto firem byli pánové o dvacet let starší než já. Generace se obměnily a dnes tam má Tomáš často své vrstevníky.

TJJ: Vidím to i jako ohromnou výhodu do budoucna. Protože jestli naše firma a obchod na něčem stojí, tak rozhodně na špičkových produktech a férovém jednání. A to je základ, který chci po tátovi určitě nést dál. Když máte s někým dobré osobní vztahy a děláte byznys, máte i větší odpovědnost. To je podobný efekt, jako provize pro všechny. Když máte kvalitní produkty a tým, ve kterém všem záleží na výsledku, úspěch vás pravděpodobně nemine, leda byste to dělal opravdu blbě.

Už nějaký čas vedete firmu spolu, byť formálně jsou kompetence jasné. Dojde i na spory generací?

TJ: Určitě nemáme na věci stejný názor. Tomáš řadu věcí chce řešit jinak a je to pochopitelné, má jinou zkušenost, je více technologicky zaměřený, i marketingově vidí třeba leccos jinak. A hlavně je mnohem více impulzivní.

Koho názor vyhrává?

TJJ: Je pravda, že jsem impulzivnější než táta, rychleji vzplanu, ale brzy to pak zase v sobě uhasím. Nějaký opravdu zásadní konflikt nebo názorovou neshodu si vlastně za léta spolupráce nepamatuji. Dílem je to určitě proto, že když máme na věc rozdílné názory, tak si o nich jsme schopni v klidu promluvit, probereme problém ze všech stran a ono se obvykle ukáže, že najdeme společné řešení. A pak, já chovám respekt k tomu, co táta ve firmě dokázal, vážím si jeho zkušeností a znalostí, takže dohodnout se je i věc respektu.

TJ: Finální rozhodnutí a odpovědnost za něj je ale na mně. Toma to jednou teprve čeká. ■

ÚSPĚŠNÍ ČEŠTÍ LVI VE SVĚTĚ II

Martin Nekola
archiv autora

V našem historickém seriálu o úspěšných krajanech v zahraničí pokračujeme zastávkou u několika mužů, kteří se zařadili do kategorie těch velmi movitých. Přestože se vlastní pílí vypracovali na vrchol, jejich fascinující osudy jsou dnes bohužel téměř neznámé.

1

2

3

1 Tomáš Baťa obouval celý svět i z Toronta

2 Budova české Bank of Europe na Manhattanu

3 Tomáš Čapek

Průmyslové město Cleveland ve státě Ohio tradičně obývala početná česká menšina. Zároveň zde roku 1870 byla založena Standard Oil Company, která z majitele Johna D. Rockefellera učinila naftového magnáta a nejbohatšího člověka na světě. Málo se ví, že ještě před rozjezdem velkého byznysu se přátelil se spoustou Čechů, u nichž obdivoval jejich šikovnost, pracovitost a houževnatost. Oslovil také jistého Josefa Kříže, který provozoval bednářství, aby se stal jeho obchodním partnerem a investoval značnou sumu do ropného průmyslu, který byl teprve v plenkách. Jenže Kříž dlouho otálel, měl strach o návratnost prostředků a nakonec vycouval. Rockefeller si našel jiné společníky a pohádkově zbohatl. Škoda. Mohli jsme v učebnicích dějepisu číst o čechoamerickém ropném multimilionáři z konce 19. století.

Lev Vlček

Zanedlouho naštěstí někdo jiný našim krajanům v Clevelandu napravil reputaci. Jmenoval se František Vlček (1871–1947), pocházel z Budyně na Vodňansku, vyučil se kovářem a do USA zamířil v 17 letech. Již pod svým americkým jménem Frank Vlchek se zprvu živil výrobou podkov, pak prodával nástroje na opracování kamene. Když jeho krámek na Central Avenue vyhořel, přeorientoval se na produkci sad nářadí v praktických kožených brašničkách pro automobily a motocykly, čímž doslova udělal díru na trhu. Už za první světové války dodával zboží americké armádě. Firma Vlchek Tool Company, která začínala roku 1895 v malém skladu se 6 zaměstnanci, už nestačila odbavovat zakázky. Vlček proto zakoupil první továrnu a lisovnu a do konce 30. let osmkrát navýšil produkci. Představil několik revolučních novinek, například nastavitelné paklíče, kombinační kleště, kladívka, pružinové pumpičky, ložiskové škrabky, nárazuvzdorné šroubováky s plastovou rukojetí. Po vstupu USA do druhé světové války v prosinci 1941 byla jeho hlavním zákazníkem armáda, která objednala většinu produkce pro údržbu letadel, tanků i vojenských vozidel. Jakmile se po roce 1945 ve velkém obnovila výroba civilních automobilů, 85 % všech sad nářadí pocházelo z Vlčkových 69 závodů, rozesetých po celé zemi. K tomu připočtěme dalších 20 000 kusů specializovaných nástrojů denně

pro zemědělství, potravinářský, železářský a letecký průmysl. Továrník Vlček měl rovněž mimořádné literární vlohy. Napsal několik novel a románů o životě českých imigrantů, které se zařadily mezi bestsellery. Pod pseudonymy navíc pravidelně přispíval do novin a časopisů, režíroval divadelní hry a občas si v nich i zahrál. Když zemřel, Cleveland přišel o velkého vizionáře.

Banka i reality

V zemi neomezených možností se zařadilo mezi movitou smetánku mnoho našinců, ale jen málokdo otiskl skutečně nesmazatelnou stopu. Rodák ze Šlovic u Rakovníka Peter Wenzlick (1814–1893) otevřel v St. Louis realitní firmu, která se stala jednou z největších v USA. Ve šlépějích zakladatele kráčeli oba jeho synové a posléze

4

5

4 **Vlček vítající v Clevelandu ministra zahraničí Jana Masaryka**

5 **Sada nářadí z produkce Vlchek Tools Company**

i vnuci, kteří byznys nadále rozvíjeli a příjmení Wenzlick po dlouhá desetiletí znamenalo synonymum pro vládce realitního trhu.
Tomáš Čapek (1861–1950) z Radomyšli u Strakonic přicestoval jako osmnáctiletý do USA a rychle vešel ve známost jako obrozenec, upozorňující americkou veřejnost na osud českého a slovenského národa pod vládou Habsburků. Zároveň vystudoval práva, otevřel si na Manhattanu prosperující advokátní praxi, ale především po dvacet let vedl významný peněžní ústav Bank of Europe. Většinu základního kapitálu držela pražská banka Bohemia, zejména její hlavní akcionář Jindřich Waldes. Bank of Europe vyrostla v domovskou úložnu pro padesátitisícovou českou komunitu v New Yorku. Díky výhodným úvěrům od banky prosperovali čeští živnostníci, obchodníci a tím i celá česká čtvrť na Upper East Side. Za první světové války banka poskytla na Čapkovo naléhání značnou finanční pomoc Masarykovu odboji a připsala si tím zásluhu na vzniku Československa.
Nelze opomenout ani podnikatele Raye Kroce (1902–1984), syna přistěhovalce z Plzeňska, který počátkem 60. let odkoupil od bratrů McDonaldových v Kalifornii řetězec rychlého občerstvení a vybudoval z něj jednu z nejvýnosnějších obchodních značek na světě.

Hrdinové let nedávných

Zastavme se na moment také v Kanadě. Jistě netřeba připomínat Tomáše Baťu mladšího, který po druhé světové válce přesunul ústředí rodinného obuvnického koncernu do Toronta a odtud řídil operace na celé západní polokouli, ale také v Indii a třeba v Austrálii. Byl to také on, kdo v Montrealu pronajal jeden z firemních skladů Karlu Velanovi (1918–2017), který vstoupil do nejvyšší ligy pozoruhodných světových vynálezců, inovátorů a průmyslníků. Narodil se v Ostravě českému otci a polské matce. V Brně vystudoval strojní inženýrství a hned po druhé světové válce založil první podnik na výrobu textilních strojů. Absolvoval také stáž v USA a o jeho výrobky byl velký zájem na západě. Po komunistickém puči se rozhodl odejít s manželkou Olgou a dvěma syny (třetí se narodil až v zámoří) do Švýcarska. V zemi helvetského kříže vynalezl unikátní kondenzační aparát na páru a zhruba po roce se přesunul do již zmíněného Montrealu, kde usídlil natrvalo a pokračoval v plodné práci. V 50. letech založil firmu Velan Engineering Ltd. a připsal si řadu úspěchů, včetně vysokých státních vyznamenání, 20 světových patentů v oblasti průmyslové výroby turbín a rozšíření tovární výroby na tři kontinenty. Velanovy vynálezy se uplatnily v ropném a chemickém průmyslu, v jaderných elektrárnách i v americkém námořnictvu.
Po pádu železné opony manželé Velanovi pravidelně přijížděli do Čech, podporovali Výbor dobré vůle první dámy Olgy Havlové a dětskou nemocnici, financovali také výstavbu domovů pro matky s dětmi a postižené a mnoho jiných humanitárních projektů. Inženýr Karel Velan, který mluvil šesti světovými jazyky, zemřel jen pár měsíců před svými stými narozeninami. Je považován za symbol českého podnikavého ducha, šikovnosti a sociálního cítění. Není překvapení, že jeho základní životní motto znělo: *„Mne vždy v životě víc těšilo dávat, než dostávat.“*

Král sýrů

V méně tradičním odvětví se proslavil Milan Vyhnálek (1925–2013) z Hnátnice u Ústí nad Orlicí. Absolvoval mlékařskou školu a již od mládí viděl budoucnost ve výrobě sýrů. Protože mu komunistický režim nedovolil studovat v zahraničí, v srpnu 1949 ilegálně přešel hranice do Německa a stal se uprchlíkem. Dobrodružná pouť jej zavedla až do daleké Tasmánie, kde se živil jako dřevorubec, prodejce automobilů a vína, fotograf, krejčí i trumpetista v kapele. Teprve po nějakém čase získal zaměstnání v malém podniku, kde balil máslo a rozvážel mléko. Svůj vysněný obor již neopustil. Australané nebyli zvyklí konzumovat mléčné výrobky v takové míře jako Evropané a trvalo, než si je i díky Vyhnálkovi oblíbili. Ne nadarmo získal přezdívku Král sýrů. Ve městě Burnie v roce 1955 založil a doslova vlastníma rukama postavil továrnu Lactos, která se rozrostla ve vůbec největší sýrárnu na jižní polokouli. Několikrát vyhořela, ale Vyhnálek vždy dokázal podnik znovu postavit na nohy. Navíc vyvinul revoluční automatickou linku Lact-o-matic, která výrobu sýrů značně zrychlila a zlevnila. Udělal s vynálezem díru do světa, Lactosu se otevřely dveře na bezedné trhy v Japonsku a USA. Tasmánie najednou porážela Vyhnálkovou zásluhou v produkci sýrů i tradiční velmoci, kterými vždy byly Francie a Švýcarsko. V roce 1978 byl odměněn Řádem britského impéria a záhy získal i prestižní ocenění Muž století Tasmánie. Před odchodem na odpočinek v polovině 90. let si ještě splnil další sen a vybudoval mléčnou farmu Lacrum, využívající nejmodernější technologie zpracování mléka. ■

BE IN

26 MEZI MLÝNSKÝMI KAMENY
Jiří Skalický | Magistrát hlavního města Prahy

30 PRO MOU RODINU, PRO MOU PLANETU
Luděk Bárta, Daniel Uskokovič, Jan Minář a Jiří Dobiáš | Wienerberger

38 PROČ SE DŘEVO TÝRÁ V MYČCE
Vladimír Linhart | Remmers, Daniela Tesařová | Mendelova univerzita, Jiří Krůta a Vojtěch Hrach | UBRD

Stres se velmi rychle projevuje na vizáži. Naším závazkem je precizně provedený střih, který nejen dobře vypadá, ale jehož forma trvá v čase. Neodmítáme klasické střihy, ale rádi přijímáme kreativní výzvy.

www.becut.cz

BE CUT

Michal Dvořák

T Petr Karban
Jakub Hněvkovský a archiv MHMP

MEZI MLÝNSKÝMI KAMENY

Památkáři nepatří mezi nejoblíbenější vrstvu společnosti, už vůbec ne v Praze. Na tom, že památky je třeba chránit, se shodneme, na tom, jak je chránit a jak se k nim chovat, už ale ne. Kde má Praha své limity, ví Jiří Skalický, historik, který vede magistrátní odbor památkové péče.

Památky v Praze máte na starosti už osm let. Co se vám za ta léta povedlo?
Podařilo se dotáhnout Management plán, který říká, jak řídit rozvoj a procesy v památkové rezervaci UNESCO. Určitě jedna z věcí, za kterou jsem rád. Od počátku jsme se snažili o kultivaci veřejného prostoru, což je velké téma. A jestli se to daří, a já myslím, že ano, je vidět třeba na restauračních zahrádkách, na označení provozoven, na střešních nástavbách. Možná to jsou věci, které veřejnost příliš nevnímá, ale z mého pohledu jsou důležité. Existují veřejně dostupná pravidla a rozhodování se neděje způsobem „tam se to povolilo, tak tady také“, ale spíš způsobem „podívejte se, co je možné, připravte projekt, a když to bude v intencích toho, co chceme, nebude problém“. Povedlo se stabilizovat tým lidí, byť bych jich potřeboval víc. Podařilo se navázat na dobré věci z minulosti. A jestli se něco opravdu povedlo mně, tak je to zapsání sídliště Baba na seznam Evropského dědictví. Na to jsem pyšný.

Veřejnost vás vnímá, ale často rozporuplně…
Bojujeme s některými pozůstatky z dřívějška, protože naše rozhodnutí jsou trvale platná, takže nám tu občas vyroste něco, co tak úplně nechceme. My jsme tak trochu mezi mlýnskými kameny, ne ze dvou stran, ale hned ze tří, možná ze čtyř. Vedle těch obyčejných vlastníků jsou tu investoři a developeři, jsou tu památkáři z Národního památkového ústavu a jsou tu silné aktivistické skupiny a hnutí. Vybalancovat tlaky zvláště těch tří posledních skupin přes média a sociální sítě není jednoduché, na druhou stranu je třeba osobních tlaků na mě méně, než by si možná někdo představoval. Za těch osm let vnímám, že většina lidí se naučila ctít pravidla.

Je něco, co se nepovedlo?
Těžko říct, jestli nepovedlo… Spím klidně. Ale vadí mi, že nemáme v legislativě páky, abychom dokázali zlomit to, co se neděje. Podívejte se na nádraží Vyšehrad. Podařilo se nám zlomit prokletí oddalování sankcí. Nejprve se nedařilo vlastníka za jeho postup sankcionovat, v posledních dvou letech s ním již bylo vedeno několik řízení a uloženy mu byly pokuty za jeho nečinnost.

Nicméně se nic neděje stejně…
Vlastník využil svého práva a podal proti rozhodnutím žaloby. A tedy se uvidí, co dál. Ale jestli se něco nedaří, je to právě zapojení nevyužitých památkově chráněných objektů zpátky do života. Je jich v Praze několik, vedle zmíněného nádraží mě napadá třeba usedlost Cibulka, statek Petrovice, statek Turbová, palác Svět. Když už dojdeme ke shodě s vlastníkem, tak do toho často vstupují jiné vlivy, územní plán, nesoulad mezi městem a městskou částí nebo něco podobného.

Nesváděl bych současné poměry na socialistickou minulost a vztah k majetku. Měli jsme třicet let na to, abychom něco změnili. Spíš je problém v tom, že když po revoluci vznikala současná legislativa, tvořily ji v prvních letech především pravicové strany a soukromé vlastnictví se svými principy překřičelo veřejný zájem.

Máte pro vlastníky, zvláště třeba pro ty menší, nějaký stimul, motivaci?
To je vlastně také jeden úspěch. Máme dotační systém, v němž je ročně šedesát milionů korun a pokud vlastníci dodržují závazná pravidla, mohou získat až šedesát pět procent uznatelných nákladů na obnovu pohledových částí domu, fasád, oken, střech… Peníze dává hlavní město Praha, my to administrujeme. A ty peníze jsou v Praze vidět, fasády a střechy má Praha v památkově chráněných územích z velké části v pořádku.

To je sice hezké, ale pak jdete Václavským náměstím a vyprázdněný palác Alfa se tváří, že do centra Prahy už ani nepatří…
Také mě to netěší, ale ta stavba nikoho neohrožuje. My jako památkáři nemáme možnost s tím něco udělat, vlastníka to nepálí. Vím, že za ním byly zástupy investorů. Jsou tu ale i jiné, lepší příklady. DRN třeba, který vznikl v proluce na rohu Mikulandské a Národní, kterou léta nikdo nechtěl a byla považována za neprodejnou. A dnes je tam dům, který nabízí nejdražší místa k pronájmu v Praze a ještě sbírá architektonické ceny.

Brutalistického Transgasu vám není líto?
Není, byl to urbanisticky špatně zasazený komplex. Brutalistní architektura Praze zůstala, je tu Kotva, je tu skvělý projekt revitalizace InterContinentalu. V případě komplexu Transgas není téměř čeho litovat.

Legislativa neumí přimět vlastníka k tomu, aby se o objekt staral a využíval ho. Ale není to i věc kultury, vztahu k majetku? Není to dědictvím minulosti?
Spíš to vidím jako důsledek legislativy.

Památkový zákon je z osmdesátých let…
Zrovna tohle bych mu ale za vinu nekladl. Spíš je problém v tom, že když po revoluci vznikala současná legislativa, tvořily ji v prvních letech především pravicové strany a soukromé vlastnictví se svými principy překřičelo veřejný zájem. Pravice má na prvním místě soukromého vlastníka, hybatele ekonomiky. Nicméně přiznejme, že podobně je nastaveno právo v celé Evropě, postupně se pohledy však mění. Když se například mluví o vyvlastňování kulturních památek, téměř žádný příklad vyvlastnění v Evropě nenajdete. Navíc je tu moment, který to komplikuje – když už chcete vyvlastňovat, nestačí jen vzít to majiteli, který si své povinnosti neplní. Co bude pak? Budete sedět a léta přemýšlet a hledat využití. Správný postup je vyvlastnit, majiteli zaplatit odpovídající cenu a rovnou objekt předat novému majiteli, který už musí být znám a musí vědět, co a jak bude dělat. Nesváděl bych současné poměry na socialistickou minulost a vztah k majetku. Měli jsme třicet let na to, abychom něco změnili.

Dnes se hodně mluví o společenské odpovědnosti. Vidíte v tomto smyslu v oblasti ochrany památek v posledních letech nějaké zlepšení?
Určitě a mohl bych jmenovat projekty, které jsou příkladné. Jsou tu investoři, kteří kupují památky, aby je zachránili. Ne vždy jim je ale přáno. Někdy památkáři lpí na zbytečných detailech.

Vilová čtvrť Baba je unikátním souborem staveb a byla zapsána na seznam Evropského dědictví

Počkejte, památkáři… Vy jste přece památkář.
Systém památkové péče není úplně jednoduchý. Je tu Národní památkový ústav, který zřizuje Ministerstvo kultury. Ten má svá krajská pracoviště, která jsou podporou pro obce, protože pak existuje výkonný orgán, což je odbor památkové péče na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností. To jsme i my. V Praze máme dvojjedinou roli, protože jsme zároveň kraj i obec. Oproti většině obcí mám výhodu, mám tu skutečné odborníky, architekty, kunsthistoriky, lidi vzdělané v oboru.

Nestačí ti na Národním památkovém ústavu?
Nemusíme tolik spoléhat na Národní památkový ústav během našeho rozhodování, nejsme na něm odborně závislí, podobně jako většina velkých měst. Vlastník, když něco řeší, podá žádost, Národní památkový ústav k ní vydává písemné vyjádření. Pokud všichni souhlasí, nic se neděje a my vydáme závazné stanovisko. Pokud se objeví nesoulad, vstupujeme do hry my a musíme zvážit a ve správním řízení rozhodnout, čí argumenty převáží. Potřebujeme odbornost. Bez odbornosti bychom nemohli relevantně věc posoudit a rozhodnout v nejlepším zájmu památkové péče při plném respektování všech pravidel i konkurenčních zájmů.

Upřímně, nemáte nejlepší jméno. Když se řekne památkář, nehrnou se na vás slova chvály…
Nechci se nikoho dotknout, ale můj názor je, že Národní památkový ústav je zbytečně konzervativní. Jako by jejich ideálem bylo Prahu zakonzervovat a nic nového už tu nepovolit. To by ale byla smrt. Vedeme investory k tomu, aby šli do projektu se všemi možnými posudky, aby měli vše řádně vyargumentováno. Pak se můžeme případně přiklonit na jejich stranu.

Nejste jako památkáři s kolegy z Národního památkového ústavu ve sporu?
Bohužel, ne vždy jsme v souladu v pohledu na ochranu kulturního dědictví v Praze a na rozvoj města. Já chápu, že mají své povinnosti. Chápu, že Praha a třeba Český Krumlov jsou směrem k orgánům UNESCO v něčem problematická města, pokud jde o rovnováhu mezi ochranou památek a potřebou rozvoje…

V čem je ten problém?
Celé centrum Prahy je památková rezervace. A kolem ní je devadesát kilometrů čtverečních ochranná zóna. Srovnatelně to má z evropských měst snad jen Paříž. Taková ochrana samozřejmě novou výstavbu limituje. A v celém tomto prostoru musí být ke každému projektu vždy vyjádření Národního památkového ústavu. Ti mají pocit, že oni jsou ti praví ochránci hodnot, od nýtků v rámech a kliček na oknech přes štuky až po krovy. A velká část jejich vyjádření je zbytečně negativních. Že se snažíme o rozumný kompromis, o tom snad dostatečně svědčí to, že úspěšnost našich stanovisek v odvolacích či přezkumných řízeních je vysoká.

Nechybí nějaká širší debata mezi městem, památkáři, investory, veřejností? Debata o tom, kam by se město mělo ubírat?
Pokusy tu jsou, ale nejsou partneři. Neumíme diskutovat. Když neprosadíme svůj názor, odcházíme s tím, že se stejně nedá nic dohodnout. A i když tenhle moment překonáme a dohodneme se, přijde nové politické vedení a je všechno jinak. To je takový náš folklor, kdo přijde nový, musí všechno staré zpochybnit a zašlapat do země.

Takže co se složitě vydiskutovalo, skončí v koši, protože přijde někdo nový a řekne, že už se mu to nelíbí. Typickým příkladem je zástavba v oblasti Smíchovského nádraží. Všichni se mohli vyjádřit. Než se rozjely projekty, proběhly volby a začalo se znovu diskutovat o tom, co už bylo vydiskutováno. To je ohromný nešvar, každý si chce postavit kariéru na tom, že zašlape do země toho, kdo byl před ním, protože všechno bylo špatně. Ale ze života víme, že ono je to obvykle pade na pade. Situace dospěla tak daleko, že se dnes žádné velké projekty vlastně nerealizují, co jede, jsou projekty z minulosti. Já byl velkým kritikem minulosti, ale musím přiznat, že tehdy – přes nejrůznější problémy – velké projekty aspoň vznikaly.

Chybí Praze moderní architektura? Blob? Moby Dick? A co třeba Zaha Hadid?
Blobem jsme se nezabývali, Moby Dickem trochu ano. Ortodoxně konzervativní lidé ale do svého prostoru nepustí něco, co je nové. Kolem návrhu Zahy Hadid byly velké a dlouhé debaty, až nakonec z našeho pohledu dostal projekt zelenou.

Prý dimenzionálně ale do centra není vhodný...
... říkají většinou ti, kteří viděli jeden jediný, poměrně zkreslující pohled. Ten projekt má mnoho tváří a velmi zajímavě pracuje s veřejným zastřešeným prostorem mezi Hybernskou ulicí a ulicí Na Florenci. V tomto smyslu vůbec nepůsobí neproporcionálně, monumentálně. Počkejme si, možná jej za čas budeme vnímat podobně kladně jako Tančící dům.

Co trápí památky v Praze nejvíc?
Dopravní zatížení. To potřebujeme vyřešit prioritně. Magistrála, vlaková spojení, zvýšení kapacity v centru, tramvaje na pěší zóně... Ostatně, říká to i již zmíněný Management plán. Musíme dopravu vyřešit koncepčně. Začít musíme tím, že spojíme všechny odborníky a zainteresované strany v jedné velké diskuzi. Protože to se nedá dělat nahodile, teď mě napadne něco, za dva roky zase něco jiného. Musí vzniknout mozaika všech potřeb, všech směrů, všech řešení. Pak se může realizovat už postupně, v nějakých prioritních osách. Jenže zrovna nedávno, na jednání o magistrále, z Management plánu jeden z jeho tvůrců citoval a všichni se divili, že něco takového už máme zpracováno. Takže, ono je to těžké, když ani s těmi základními dokumenty se nepracuje, jak by se mělo. Nemluvě o tom, že i ten Management plán by zasloužil modernizovat, přece jenom vznikal pět let a už nějaký čas od té doby uplynul. Město se potřebuje vyvíjet, jinak „umře".

Není chyba v tom, jak je Praha organizovaná?
Můj názor je, že ano, ale jsem poměrně osamocen. Velký Londýn, šestkrát větší než Praha, má čtyři správní obvody. Nevím, proč Praha má mít sedmapadesát městských částí, dvaadvacet stavebních úřadů. To je možná největší problém Prahy. Zastupitelé městských částí jsou často zastupiteli na magistrátu a to je konflikt, v jehož důsledku není magistrát schopen prosazovat své koncepční cíle. To není dobré pro rozvoj města. Jsou jediné dvě instituce, které jsou společné pro celou Prahu, my a Institut plánování a rozvoje města. Pak se děje to, co v případě rekonstrukce Negrelliho viaduktu. Řešily se přípojky, v začátku projektu vydiskutované s městskou částí, která se teď najednou ozvala, že to chce a potřebuje řešit, protože je to na jejich území. Chápu, že jsme občanská společnost, ale nám se z toho stává anarchie.

Teď běží debaty k reformě stavebního práva... Není prostor pro občanskou iniciativu právě v územním plánování a rozvoji?
Plně souhlasím. U nás je problém v tom, že do stavebního řízení může vstupovat kdykoliv takřka kdokoliv. New York to má tak, že třeba deset let diskutujete a sháníte podporu, ale když už jednou máte schválený záměr, nikdo do něj už nemůže mluvit. U nás do něj může vlastně kdokoliv mluvit pořád. Proto se stavební řízení protahuje na deset i více let.

Neumíme diskutovat. Když neprosadíme svůj názor, odcházíme s tím, že se stejně nedá nic dohodnout. A i když tenhle moment překonáme a dohodneme se, přijde nové politické vedení a je všechno jinak. To je takový náš folklor, kdo přijde nový, musí všechno staré zpochybnit a zašlapat do země.

Nový zákon to řeší?
Neřeší.

Je pro vás, z pohledu památkové péče, něčím prospěšný, nebo naopak limitující?
V zásadě nijak významně. Jedině snad v tom, že vyjádření v ochranném pásmu památkové rezervace už nebudeme řešit my, ale stavební úřad. Do něj se ostatně, podle původního záměru zákona, měla integrovat celá památková péče.

Mají na to odbornou kapacitu?
Nemyslím...

Praha si stěžovala, že novým zákonem přestanou platit její vlastní předpisy. Paní ministryně Dostálová deklarovala, že některé prvky z pražské legislativy nový zákon adoptuje. Proč je to důležité?
Velká města by měla mít své vlastní stavební předpisy. Reklama, parkování, zeleň, památky... to všechno jsou oblasti, v nichž velká města nemohou postupovat podle běžných předpisů, drtivá většina obcí nikdy neřeší problémy, jako těch několik velkých měst. Liniové stavby také mají svůj vlastní zákon, protože do běžného stavebního zákona se nevejdou.

Nakolik je problémem Prahy vylidněné centrum, ghetto kanceláří? Poslední dobou se o něm moc nemluví...
Z mého pohledu značným. Možná ale existuje řešení, vytvořit z prázdných kanceláří byty a vrátit do centra mladé lidi, vysokoškoláky třeba. My jako památkáři v tom asi mnoho nepomůžeme, ale město by třeba mohlo. Znamenalo by to najít nějaký motivační systém pro vlastníky, protože většina těch nemovitostí je v soukromých rukou.

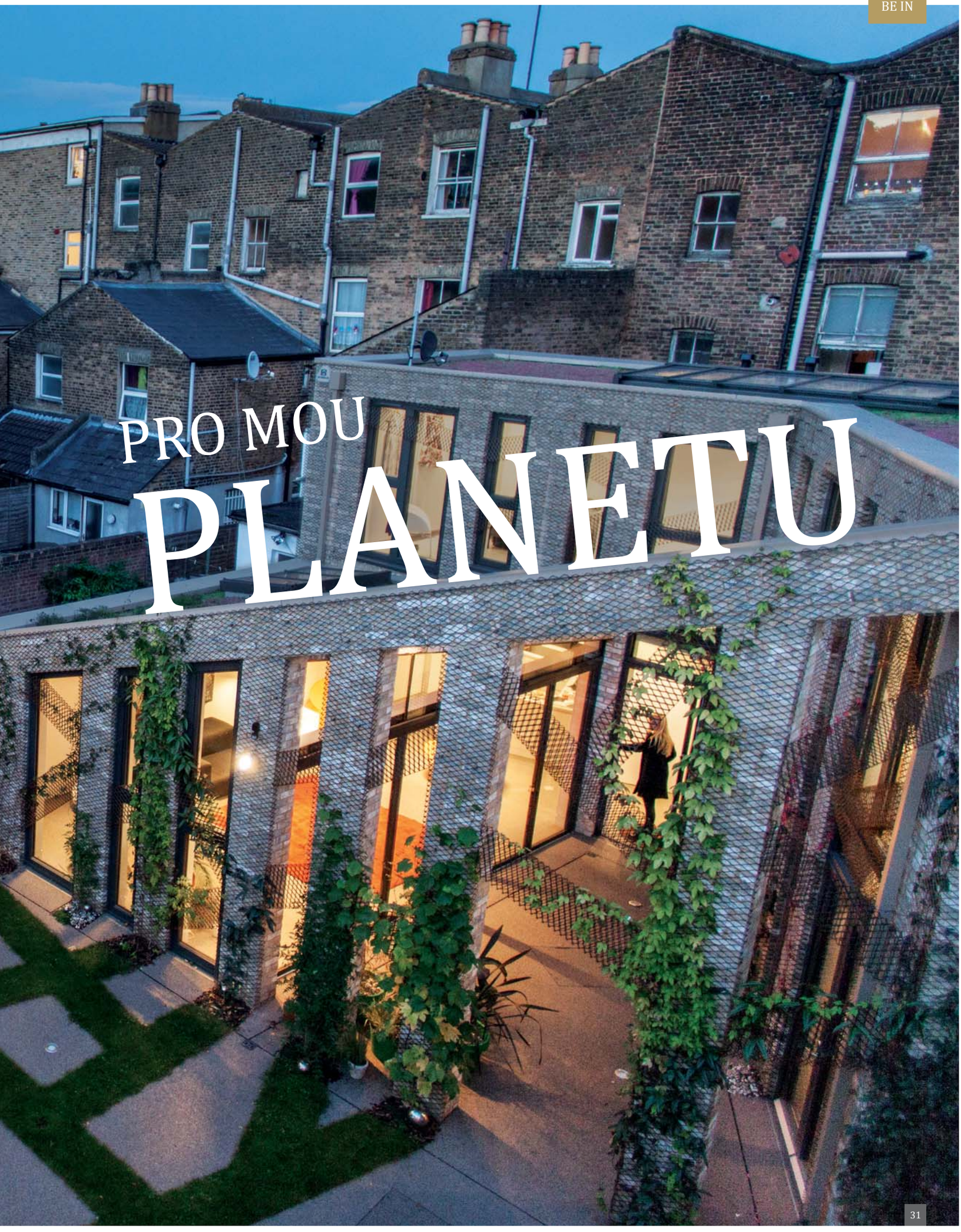
Když se památkáři baví o Praze, vždycky se mluví o střechách. Proč jsou tak důležité?
Protože takovou střešní krajinu, jako má Praha, nemá téměř žádné srovnatelné evropské město. Praha je svým červeným mořem Malé Strany a Starého Města unikátní.

Kdyby vám někdo řekl, že vám splní jedno přání, co by to bylo?
Vždycky jsou ale tři přání...

Dobrá, tři...
První by směřovalo k lidem, máme skoro dvojnásobný počet rozhodnutí na referenta oproti ostatním odborům památkové péče v republice. Co by mělo být do tří měsíců, trvá půl roku, máme spisy ve skluzu. Nijak se ta doba neprodlužuje, ale ten balík tlačíme před sebou.
Druhé přání se týká legislativy. Chtěl bych větší kompetence pro úřad vůči vlastníkům, kteří se ke svým památkovým nemovitostem nechovají tak, jak by měli. Abychom je mohli vrátit do života, aby sloužily lidem. Měli bychom se skutečně podívat na památkový zákon...

A to třetí?
Abychom spolu všichni, kdo řešíme památkovou péči, začali více komunikovat. ■

PRO MOU RODINU,



PRO MOU PLANETU

Lídrům sluší prošlapávat cestu. Společnost Wienerberger budiž v tomto smyslu příkladem. Světový lídr ve výrobě stavebních materiálů na bázi keramiky udává směr i v trendech, inovacích a celkovém přístupu k podnikání a ke společnosti, v níž dnes stále více rezonují environmentální témata a společenská odpovědnost.

Petr Karban
archiv Wienerberger

Letošní rok je sice poznamenaný drasticky celosvětovým propadem ekonomiky v důsledku pandemie, ale to těm silným nebrání přicházet s něčím novým. Možná naopak, možná mnohé manažery a majitele ta situace přiměla zastavit se a podívat se na svět nejen skrze čísla byznysplánu. V případě týmu kolem Luďka Bárty, ředitele české pobočky společnosti Wienerberger, ale nejde o nic nového. Je to cesta, po níž jdou jakoby samozřejmě již léta.
Cesta, jejíž počátek je možná skryt v samotném prazákladu, totiž v hlíně. Pálená hlína je materiál tisíciletími ověřený a v mnoha směrech nepřekonaný a možná i nepřekonatelný. Přitom materiál, jehož těžba i zpracování přírodu nedevastuje. A konečně materiál, který neškodí.
Cihelné bloky, cihly a střešní tašky, stejně jako keramické obklady, tak jsou udržitelnými, do slova a do písmene zelenými stavebními materiály. Vyrobené v blízkosti spotřebitele, z přírodních surovin citlivě těžených. Jejich životnost přesahuje i 150 let a dopad jejich výroby i použití na životní prostředí je velmi nízký. Všechny keramické stavební materiály jsou navíc recyklovatelné a mají i široké sekundární využití. Keramika také plně vyhovuje trendům energetických úspor, cihlové bloky a střešní tašky mají excelentní izolační vlastnosti a schopnost akumulovat teplo. Obejdou se bez dodatečného zateplení i bez klimatizačních a ventilačních systémů a přesto nejsou náchylné k prudkým tepelným změnám. Moderní technologie a renesance jednovrstvého zdiva přitom dovolují z keramických materiálů stavět snadno a rychle, aniž by se snižovaly konstrukční parametry staveb. Ty jsou tak i při své dlouhé životnosti stále velmi stabilní, dlouhodobě odolávají ohni i povětrnostním vlivům a to vše s minimálními nároky na údržbu.
A konečně, nepominutelné není, zvláště v dnešní době, zdraví. Absolutní zdravotní nezávadnost a vynikající vlastnosti keramických materiálů pozitivně ovlivňují charakter a vnitřní mikroklima staveb. Bez zvláštní péče mají pozitivní dopad na požadovanou kvalitu vnitřního vzduchu, tepelnou pohodu, optimální vlhkost i ochranu proti hluku. Sečteno a podtrženo, cihla a pálená střešní taška jsou ideální materiály pro zdravý a bezpečný domov. Ideální pro rodinu i planetu.

Ve stopách Aloise Miesbacha

Wienerberger je rakouská firma, ovšem s českými, respektive moravskými kořeny, vždyť její zakladatel – a významný inovátor oboru – Alois Miesbach, se do Vídně před více než dvěma sty lety přestěhoval z jižní Moravy. Je proto vlastně samozřejmé, že dnešní česká pobočka se podílí na mnoha vizionářských projektech, které pak firma šíří po celé Evropě. Jedním z témat je bezesporu environmentální přístup k podnikání. Proč se výrobce věnuje tématům výsostně společenským? Ředitel české pobočky Wienerberger, Luděk Bárta, nezaváhá ani chvíli: *„Wienerberger je tu dvě stě let, myslíme proto symbolicky dvě stě let dopředu. Naší ambicí je dělat věci doopravdy, měnit prostředí, klima a pomáhat lidem vytvářet jejich vysněný a skutečně*

LUDĚK BÁRTA

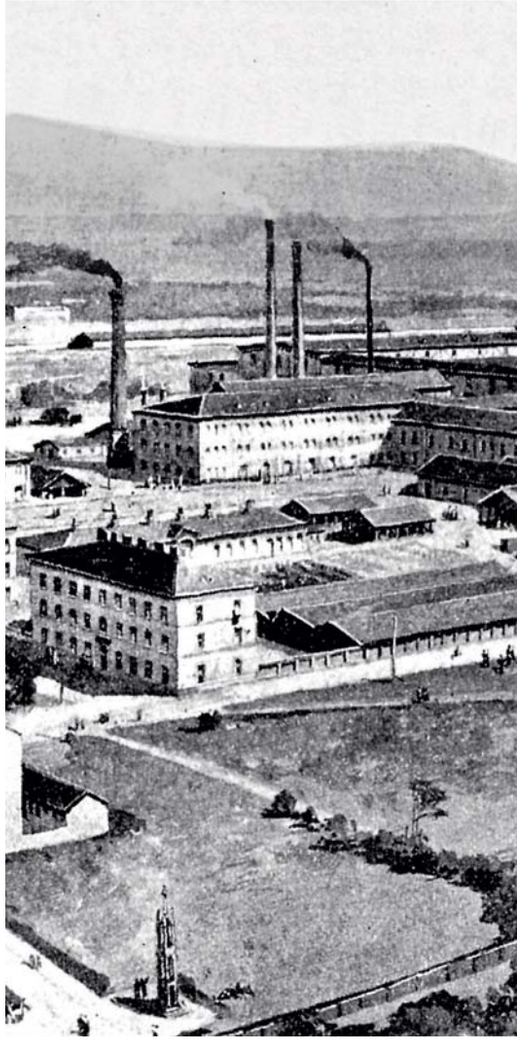
Planeta je důležitá, ale začněme u člověka. Dnes řešíme energetické úspory a zapomínáme, že honba za maximalizací hodnot tepelného odporu se často v konečném důsledku projeví opomíjením základního faktoru každé stavby a to je její vliv na zdraví obyvatel.

zdravý domov, pomáhat jim být šťastnými.“ Což může znít jako proklamace, ale za těmi slovy se skrývají konkrétní projekty. *„V současné době se hodně skloňuje slovo udržitelnost. A my jako firma startujeme projekt regenerace. Všímáme si prostředí kolem rodinného domu, hledáme zdravý dům uprostřed živé zahrady. V celospolečenském kontextu ale chceme jít dál, k souboru domů, ke krajině. V polovině října jsme podali na Technologickou agenturu České republiky projekt Živá zahrada, na kterém budeme spolupracovat v následujících třech letech s Českou zemědělskou univerzitou. Téma je zaměřeno na zahradu a její vliv na psychiku a zdravotní stav člověka. V rámci projektu bude připraven koncept a pravidla pro vytváření zdravé zahrady,“* vysvětluje Luděk Bárta a naráží tím mimo jiné i na fakt, který dlouhodobě propaguje třeba člen několika mezinárodních vědeckých organizací, expert na úlohu rostlin při vytváření mezoklimatu, docent Jan Pokorný. Totiž že existuje významný rozdíl mezi stínem stromu a stínem slunečníku či přístřešku. Zatímco slunečník záření pouze pasivně odráží, strom jej aktivně přetváří v chlad a vlhko. Jen pro zajímavost, koruna stromu o průměru pět metrů chladí průměrným výkonem sedm kilowatt. Ano, zhruba čtvrtinu světových emisí můžeme podle odborníků odbourat pouhým dobrým řízením ekosystémů.

„Vezměme si na pomoc fyziku a jiný příklad pana docenta. Na malou zahradu o ploše 300 m² dopadá v létě sluneční záření o výkonu až 300 kW, což za letní den činí 1 500 až 2 400 kWh sluneční energie. Na suchých plochách se ale většina této energie mění v teplo, povrch se ohřívá a vzhůru stoupá ohřátý vzduch, který nasává vlhkost z okolí a vysušuje. Je-li však plocha pokryta rostlinami a zásobená vodou, potom se více než polovina energie váže do vodní páry a naše malá zahrádka se stromy a dalšími rostlinami chladí sebe a okolí výkonem až 200 kW. Činí tak nehlučně, nenápadně, za zpěvu ptáků, vůně květin a zrání plodů. Jenom za energii nutnou k provozu chladicího zařízení srovnatelných technických parametrů bychom zaplatili nejméně tři tisíce korun denně,“ říká Luděk Bárta a hned doplňuje: *„Ale nezapomínejme ani na sebe. Abychom něco měli ze zdravé planety, musíme být zdraví i my. Dnes řešíme energetické úspory a zapomínáme, že honba za maximalizací hodnot tepelného odporu se často v konečném důsledku projeví opomíjením základního faktoru každé stavby a to je její vliv na zdraví. To všechno jsou důvody, proč děláme to, co děláme. Náš byznys už dávno není vyrobit vlak cihel a prodat ho. Chceme být více než jen výrobci, chceme hledat a ukazovat cestu. Proto nabízíme řešení, ne pouze výrobky. Proto pořádáme se Svazem podnikatelů ve stavebnictví kulaté stoly s odborníky, proto se podílíme na práci Platformy pro bydlení při Ministerstvu pro místní rozvoj. Dům není výrobek, je to živý organismus. Hledáme cestu k dostupnému, soběstačnému a udržitelnému bydlení. A vnímáme to komplexně, protože jsem přesvědčen, že pouhá udržitelnost nestačí. Že musíme neprodleně nastartovat regenerující se ekosystém, vytvářet zdravé, příjemné domovy, symbiotické ekosystémy planety. To nejsou utopické vize, je to cíl, k němuž směřujeme.“*

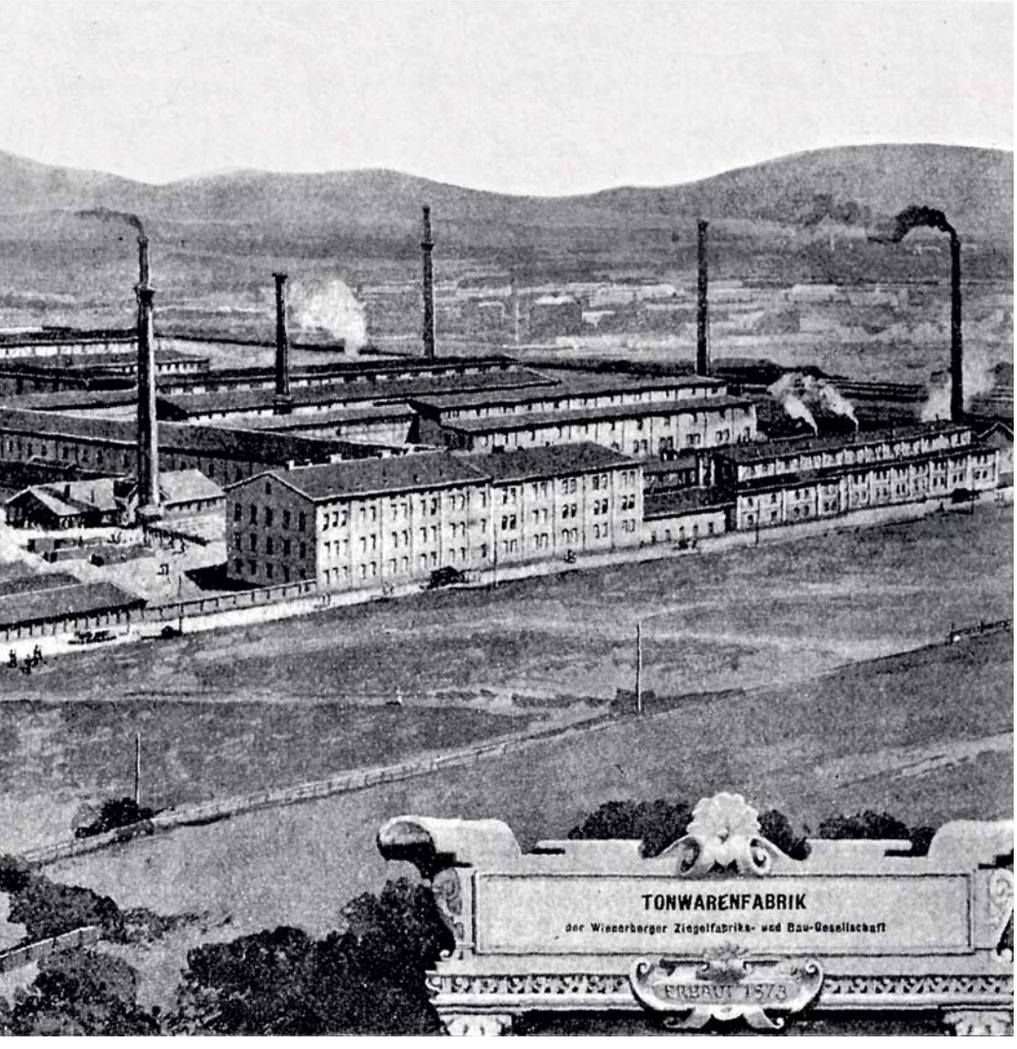
Dům značka ideál

Můžete ho mít i vy. Wienerberger recept je jednoduchý – kvalitní jednovrstvé zdivo z keramických cihel, poctivá střecha s pálenou taškou. A respekt k podmínkám, k prostředí i k lidem samotným. Přesvědčivě to ukazuje program Wienerberger e4 dům. Kombinuje všechny přednosti keramických stavebních materiálů v jedinečném řešení. Program se rozbíhá, zájemci se ozývají. Inspirací je jistě i první, vzorový dům, který byl právě nyní v říjnu dokončen v Újezdu u Průhonic. Vznikl pro rodinu Karla Vlčka podle návrhu architekta Bohumila Brůži. Ten zvítězil v architektonické soutěži Wienerberger, která hledala model právě esteticky kvalitního, ekologicky šetrného, energeticky úsporného a ekonomicky vstřícného rodinného domu. *„Záměrně jsme nezvolili možnost postavit vzorový dům jako muzeum, ale hledali jsme pro vítězný návrh z naší architektonické soutěže ideálního investora, který by dům postavil i obýval. Vybírali jsme ho mezi sto padesáti zájemci. Díky tomu můžeme v hotovém a přirozeně obydleném domě ještě dva roky snímat veškerá potřebná data o rekuperaci, vytápění, větrání, hodnotách CO_2 a další, která můžeme vyhodnocovat a tak ověřit a případně i vylepšit koncept našeho Wienerberger e4 domu,“* říká vedoucí projektu Daniel Uskokovič. Wienerberger e4 dům je koncept, který spojuje moderní trendy a technologie s tradičními přírodními materiály a je něčím víc než jen návodem ke stavbě. Představuje komplexní řešení výstavby rodinných domů – respektuje individuální požadavky každého investora i jeho životní styl a zároveň vyhovuje také stále se zvyšujícím požadavkům na energetickou či ekologickou šetrnost, rychlost výstavby a finanční dostupnost. Cihelný systém Porotherm, keramická střešní krytina Tondach, lícové zdivo Terca i cihlová dlažba Penter, všechno materiály z rodiny Wienerberger, umožní vytvořit dům podle vašich představ. Konstrukční řešení bylo vytvořeno ve spolupráci s Univerzitním centrem energeticky efektivních budov ČVUT v Praze. Tepelně-technické parametry stavby splňují evropskou legislativu platnou po roce 2020 i legislativní podmínky nízkoenergetických staveb. Obálka domu je navržena tak, aby vyhovovala požadavkům na domy s téměř nulovou spotřebou energie. Dům disponuje velmi dobrou tepelnou akumulací i skvělými izolačními vlastnostmi keramických materiálů a snižuje celkové energetické nároky, ačkoliv uvnitř stavby zaručuje dostatečnou tepelnou pohodu. Dům odpovídá i současnému trendu ekologických staveb – řešení zahrnuje i takové detaily, jako retenci nebo akumulaci a následné využití dešťové vody či promyšlený systém umožňující bezproblémové třídění odpadu. To jsou oblasti, jimž se Wienerberger věnuje v samostatných projektech a výstupy z nich jsou uváděny do praxe třeba právě v podobě pravidel pro e4 dům. Ta tak nejsou pouze souborem technických pravidel, ale návodem, jak vytvořit zdravý dům, žijící v symbióze se zdravou krajinou. Wienerberger e4 dům je možné postavit svépomocí, s vlastní stavební firmou nebo v rámci Programu Wienerberger e4 dům, který jde investorům naproti – garantuje nejen kvalitu



DANIEL USKOKOVIČ

V horizontu tří let bychom chtěli programem Wienerberger e4 dům výrazně překonat i úspěšný program Porotherm dům. Již nyní je v novém programu rozpracováno několik projektů, které se začnou stavět letos nebo příští rok. Do pěti let bychom chtěli takto realizovat minimálně patnáct set domů.



řešení a materiálů, ale současně i kvalitu realizace. V rámci tohoto programu je stavitelům také nabízena řada služeb, které jsou spojeny nejen s materiálem, ale například i s dotacemi. Sdružuje více než 150 certifikovaných e4 projektantů, kteří jsou odborně proškoleni v oblasti povinných i doporučených pravidel pro navrhování těchto kvalitních cihlových domů, a také 25 certifikovaných stavebních firem, které jsou zárukou dodržení všech parametrů a podmínek realizace. Stavět s nimi můžete po celé republice. A díky tomu, že certifikace se každý rok obhajují, může Wienerberger trvale, u všech realizací, garantovat kvalitu, termíny i cenu.

Původní koncept domu, který by splňoval moderní trendy a nároky ve všech směrech, vyvinula před deseti lety jako marketingový model mateřská společnost Wienerberger AG. Před několika lety se jej chopila česká pobočka a vytvořila z něj ambiciózní byznys model. *„V horizontu tří let bychom chtěli výrazně překonat i náš starší a úspěšný program Porotherm dům. Již nyní je v Programu Wienerberger e4 dům rozpracováno několik projektů, které se začnou stavět letos nebo příští rok. Do pěti let bychom chtěli takto realizovat minimálně patnáct set domů,“* dodává Daniel Uskokovič. A vídeňská centrála zavádí nyní český byznysový model a s ním i Program Wienerberger e4 dům ve svých evropských pobočkách. I na tak vyspělých trzích s bydlením, jako je například ten sousední rakouský, se totiž úspěšně prosazuje koncept flexibilního domu, který nároky doby nejen naplňuje, ale dokonce předchází. Domu, který i v čase svou hodnotu udrží po dlouhá desetiletí, ale především představuje kvalitní, zdravé a úsporné bydlení pro několik generací. Což je vlastnost, kterou se cihlové domy pyšní od nepaměti.

Střecha je koruna domu

Zabývat se domem a pominout střechu, samozřejmě nelze. K cihlovému domu patří v našich krajích kvalitní sedlová střecha z pálených tašek. Ty, stejně jako cihly, vycházejí z historie, ale míří do budoucnosti. Kvalitní šikmá střecha významně zvyšuje díky samovolné ventilaci pod vrchní střešní vrstvou tepelnou účinnost budovy a zajišťuje optimální vnitřní pohodlí, jak v zimě, tak i v létě. Navíc ideálně chrání dům a jeho obyvatele před počasím, bouřkami, deštěm, vysokými teplotami, sněhem a kroupami. Současné pálené tašky jsou tak odolné, že ani kroupa o průměru čtyři centimetry, padající pod pravým úhlem na povrch střechy rychlostí sto kilometrů v hodině, je nepoškodí. *„Stavíme na tradičním materiálu i současném vývoji, ať již technologickém nebo designovém. Pálená taška*

JAN MINÁŘ

Pálená taška je tu tisíce let a přitom je nepřekonaná. Naše střechy disponují nejen výbornými energetickými a izolačními parametry, ale i vysokou odolností vůči vnějším vlivům a estetickou kvalitou, barevnou i tvarovou stálostí. Dokážeme tak splnit přání každého, kdo si kupuje střechu – aby se mu líbila za desítky let stejně, jako se mu líbí dnes.

je tu tisíce let a přitom je nepřekonaná. Nabízíme prvotřídní kvalitu a komplexní řešení, naše střechy disponují nejen výbornými energetickými a izolačními parametry, ale díky povrchové úpravě také vysokou odolností vůči vnějším vlivům, barevnou i tvarovou stálostí, dlouhověkostí. To je přednost střechy z keramiky, na rozdíl od jiných povrchů nedegraduje. A umíme i design. Tondach je zkrátka klasika, která patří na moderní budovy stejně jako na objekty historické. Dokážeme splnit přání každého, kdo si kupuje střechu – totiž, aby se mu líbila za desítky let stejně, jako se mu líbí dnes," říká Jan Minář, brand manažer značky Tondach. I podle něj je škoda, že neklademe větší důraz na to, aby střechy byly do krajiny zasazeny přirozeně a s citem, aby odpovídaly jejímu rázu i našemu klimatu. Šikmá střecha české krajině zkrátka pořád sluší nejvíc.

Pravdou je, že i pokud jde o střechy, platí, že svět se mění. Trendy míří k nižšímu sklonu a minimalistickému designu, červená už nehraje prim. Vládnou jednoduché tvary, plochá taška bez reliéfu, tmavší barva. Jestli standardem dříve býval sklon pětačtyřicet stupňů, za posledních deset let jsme dvacet až pětadvacet stupňů ubrali. Což klade nároky především na to, co je pod střechou, tedy na doplňkovou hydroizolační vrstvu. Zvyšuje se proto poptávka po kvalitních materiálech a komplexních řešeních. Doba, kdy někdo dodal tašky, někdo doplňky a někdo izolace, je podle Rudolfa Pruse, technologického experta na střechy, nenávratně pryč: *„Největší chyby se dnes dělají právě v tom, co je pod krytinou. Střechu neurčuje jen sklon, to je pouze jeden z parametrů, roli hrají i místo stavby, výška budovy, členitost, konstrukce… Jsou na to speciální tabulky a je to dnes už trochu věda. Problém je, že málo investorů má technický dozor a když už ho mají, tak spíše na papíře. Kdo chce kvalitní střechu, pořídí si dnes od jednoho výrobce komplexní řešení. Špatnou střechu poznáte po první zimě, jakmile začne mrznout a sněžit, objeví se problémy."* A špatná střecha je problém – jestliže záruka na střechy Tondach je 33 let a životnost takové střechy je běžně osmdesát až sto let, nekvalitní střecha může mít životnost ani ne desetinovou.

Vedle kvality ale rozhoduje i design, vždyť o podobě střechy nejčastěji rozhodují ženy. I tady Tondach boduje. Na letošním veletrhu FOR ARCH v září v Praze představilo výjimečnou tašku v nadčasovém minimalistickém designu z návrhářské italské dílny Studio F. A. Porsche. Novinka si okamžitě získala respekt i čestné uznání Grand Prix veletrhu. Pro celý Wienerberger je to velká událost, designově nová taška se totiž na trhu opravdu neobjevuje každý rok. Hlavní část kampaně proběhne až v příštím roce, ale již dnes Tondach registruje zájem z celé Evropy. *„Jedna taška sama o sobě možná nijak nezaujme, ale vyskládaná v ploše na střeše je opravdu jedinečná, s pozoruhodnou hrou světla a stínu,"* říká ředitel oddělení Services Vít Jirkovský.

Vývoj, trendy, inovace

Inovace v produktové řadě jsou ve skupině Wienerberger běžné. Každá třetí prodaná cihla patří k těm vysoce inovativním výrobkům, jaké představují třeba cihly Porotherm T-Profi, které kombinují vlastnosti keramického střepu a minerální vaty. Tondach zase letos představuje Alu-Rol Extreme, nový větrací pás hřebene, jehož specialitou je wet cold system, patentovaná lepicí vrstva, která funguje i na vlhké, zmrzlé nebo zaprášené střechy. Novinka spatřila světlo světa na základě zkušeností pokrývačů ze západní Evropy, kteří pro ne úplně ideální povrchy hledali něco, co bude držet a usnadní jim práci. To jsou konkrétní produktové příklady. Jádro inovačního přístupu firmy je však mnohem širší a obecnější, výrobu jako takovou a produkty v běžném slova smyslu výrazně přesahuje. Wienerberger ale nejsou jen cihly a tašky, má i keramické obklady fasád, nabízí betonovou dlažbu, velmi inovativní je dceřinná společnost Pipelife se systémem pro záchyt a využití dešťové vody na pozemku.

„První zásadní směr, kterému se věnujeme, je jednovrstvé zdivo. Je tu již déle, ale my celý ten koncept dále rozvíjíme, což s sebou nese řadu dílčích detailů. V loňském roce jsme například představili novou řadu cihel s integrovanou izolací a vyšší únosností, vhodných pro výškové stavby. To je systém, kterému hodně věříme, protože z pohledu životního cyklu i životního prostředí je to mnohem vhodnější materiál než zdivo s kon-

taktní izolací. Dvě složky, z nichž každá má jiný životní cyklus, zeď vydrží sto let, izolace třeba třicet. Což je problém, který u jednovrstvého zdiva řešit nemusíte, jelikož je izolace bezpečně chráněna uvnitř cihel. U střech třeba zase řešíme novou nadkrokevní izolaci, nabízíme řešení celého střešního pláště a jeho napojení na obálku domu. A hodně fandíme difuzní otevřenosti, což je pojem, který souvisí s jednovrstvým zdivem. Řešíme domy v celém kontextu, aby na sebe všechny prvky a systémy navazovaly a správně fungovaly. To je jednoznačný trend, nabízet ucelená řešení obálky, střechy, stropů, vnitřních příček, včetně detailů, pojiva, povrchů i systémových doplňků. A s nimi i potřebné služby," říká Jiří Dobiáš, který má ve společnosti Wienerberger na starosti právě rozvoj inovací.

Druhý směr představuje trend digitalizace a BIM. Pro architekty a projektanty, kteří pracují se systémy ArchiCAD nebo Revit, nabízí Wienerberger doplněk, díky kterému mají zvenčí přístup k firemním datovým knihovnám a 3D modelům a mají tak pro své plány k dispozici všechny produkty i celé systémy vždy v aktuální podobě, i s náhledem konstrukčních detailů a napojení jednotlivých prvků na sebe. *„Z praxe vidíme, že zájem, zejména mezi mladými architekty, stále stoupá, objemy stažených dat trvale rostou. Není to BIM v pravém slova smyslu, to už je komplexní informační model a taková třešnička na dortu. My nabízíme sdílení strukturovaných dat, což má v současné době mnohem širší využití. Kdo chce implementovat BIM, využije to samozřejmě také,"* vysvětluje Jiří Dobiáš.

Třetím viditelným trendem je robotické či strojové stavění. Futuristickou cestu představuje australský robot Hadrián, kterého Wienerberger zkouší v evropských podmínkách. Verzí realistickou pak je technologie strojového zdění, která je ryze česká a Wienerberger ji nedávno testoval na stavbě bytového domu v Říčanech u Prahy. *„Moderní postup, který může řešit nedostatek rukou ve stavebnictví. Zatím prošlapáváme cestu, ale je to určitě budoucnost. A je úžasné, že vzniká tady a svět nám kouká pod ruce,"* neskrývá Jiří Dobiáš hrdost. Mezi vizemi, kterými se firma zabývá, je i integrované využití obnovitelných zdrojů či řešení hospodaření s vodou a odpady. V některých detailech je to patrné již dnes, v pravidlech pro Wienerberger e4 dům jsou definovány i takové detaily, jako průtoky armatur. Toto všechno je důkazem, že inovativní je ve své celistvosti především Wienerberger filozofie – pomáhat lidem vytvářet vysněný a zdravý domov a přitom zachovat zdravou i planetu. *„Věřím, že si všechny souvislosti začneme více uvědomovat. Nejen ty ekologické, ekonomické, energetické a estetické, ale i ty sociální. Že moderní, zdravé a dostupné bydlení vyřešíme, že bude prioritou této i dalších vlád. Možná většina lidí ani netuší, jaké možnosti cihla dává, ale přesto většinou intuitivně cítí, že je tím správným řešením pro zdravé bydlení. Vím, jak funguje podpora výstavby a dostupnost bydlení v Rakousku. Přál bych si, aby to šlo i v Česku,"* uzavírá Luděk Bárta. ■

JIŘÍ DOBIÁŠ

První zásadní směr, kterému se věnujeme, je jednovrstvé zdivo. Řešíme domy v celém kontextu, aby na sebe všechny prvky a systémy navazovaly a správně fungovaly. To je jednoznačný trend, nabízet ucelená řešení včetně systémových doplňků a s nimi i potřebné služby.

PROČ SE DŘEVO TÝRÁ V MYČCE

Dřevo je materiál, který je trendy. A možná si ani neuvědomujeme, co všechno je důležité, aby doma vydrželo třeba po staletí. Jak se k němu vlastně chovat? K těmto myšlenkám mne přivedlo setkání u Brd, které mne posléze zavedlo až na Ústav nábytku, designu a bydlení brněnské Mendelovy univerzity. A především k Vladimíru Linhartovi a firmě Remmers, protože ta představuje špičku v povrchové ochraně dřevěných komponent, dílců a produktů.

T Petr Karban Jiří Hloušek a archiv UBRD

Docentka Daniela Tesařová se více než dvacet let vedle pedagogické práce věnuje ve své univerzitní laboratoři i testům a výzkumům, které pomáhají výrobcům zlepšovat kvalitu jejich produktů. Další dílek do skládačky spolupráce českých firem s českými vědci. Začněme ale tam, kde to všechno začalo, v Brdech.

Nejlepší prkénka na světě

Jiří Krůta a Vojtěch Hrach jsou dva mladíci z Brd, kteří měli chuť zkusit něco jiného a hlavně svého. Oba se pokoušeli o podnikání a protože Jiří je vyučený truhlář, v posledních letech šlo o truhlářskou výrobu. Konkrétně o výrobu kuchyňských prkének z ovocného dřeva, s myšlenkou, že na stromě jídlo rostlo a dřevo stromu k přípravě jídla bude sloužit. Zavedeným výrobám ale konkurovat nemohli a Jiří viděl jen dvě cesty: *„Buď celý projekt zařídnout, nebo dělat ta úplně nejlepší kuchyňská prkénka na světě.“* Rozhodl se pro druhou možnost. Ani on ani Vojta ale nevěděli, jak nejlepší prkénko na světě vypadá. Oslovili špičkového designéra Petra Novagua, pro kterého jsou ceny z designových soutěží takřka samozřejmostí a s Jiřím se znali. A design byl jen jednou z částí sebevědomého nápadu. Jiří s Vojtou do projektu vtáhli i vědu a výzkum. Nejlepší prkénko totiž nesmí jen dobře vypadat, ale musí mít i skvělé vlastnosti. *„V případě dřeva je to jeho životnost, především tedy dokonalé spojování a dokonalá ochrana povrchu. A protože jako truhlář vím, že je to věda, začali jsme při vývoji produktů spolupracovat s docentkou Tesařovou z brněnské Mendelovy univerzity, protože ona o ochraně dřeva ví vše.“* Výsledek? Nejlepší kuchyňské prkénko světa. Jeho životnost a ochranu maximálně prověřila nad rámec všech existujících norem laboratoř brněnské univerzity, jeho design ohodnotil svět prestižní cenou Red Dot. Příběh dvou mladých podnikatelů tu nekončí, ale vlastně začíná. *„Teď už je to byznys na plný úvazek. Postavili jsme si dílnu, máme zaměstnance a děláme nejlepší prkénka na světě. Přišli jsme se značkou UBRD. Vím, vypadá podivně, ale my jsme z Brd a vyrábíme to u Brd, takže v Česku to čteme u Brd. A v cizině samozřejmě jubíárdí, zahraničí má zkratky rádo,“* vysvětluje Jiří nezvyklý projekt s ještě nezvyklejším jménem. Dnes je v portfoliu firmy prkénko ve třech variantách – velké prkénko, jedno příruční a jedno servírovací – a stojan na nože, v říjnu firma představuje otvírák na lahve a postupně budou přibývat další produkty do kuchyně a v budoucnu třeba i do obývacího pokoje a dalších místností. Vždy ale půjde o věci výlučné a designové.

Aby dřevo bylo věčné

A právě takové věci zasluhují tu nejlepší ochranu a péči. *„Když si pořídíte nábytek z masivu za desítky či stovky tisíc, vyplatí se věnovat pozornost i jeho údržbě. Rovnou říkám, nechte ji na profesionálech,“* přivítala mne ve svém království paní docentka Tesařová. Zrovna konzultovala detaily výzkumného projektu s Vladimírem Linhartem, který se průmyslové ochraně dřeva věnuje profesionálně. Má ji totiž na starosti u značky Remmers, která je jednoznačným lídrem oboru. Špičkovou povrchovou ochranou dřeva je jejich inovativní hybridní tvrdý olejovosk HWS-112, který představila firma vloni na veletrhu v Hannoveru. Jeho kvalitu docentka Tesařová testuje. V čem je výjimečný? *„Dává dřevu to, co opravdu potřebuje. Má certifikát na potraviny i dětské hračky, je protiskluzový, je schválen pro použití v lodním průmyslu, můžete jej umývat v myčce... Jeho kvalita je taková, že už*

Skupinu založil v roce 1949 Bernhard Remmers a do současnosti je nezávislou rodinnou firmou, lídrem segmentu stavebně chemických produktů, barev a laků na dřevo i průmyslových laků. Firma zaměstnává více než 1 500 vysoce kvalifikovaných pracovníků, vyrábí přes 400 produktových systémů a má dlouhodobé zkušenosti v nejdůležitějších oblastech stavebně chemického oboru.

Remmers

jej dva výrobci testují pro použití na dřevěné vany a umyvadla, což je absolutní trend, pokud jde o luxusní interiéry.“ Vladimír Linhart okamžitě doplňuje: *„Jeho výhodou je široké využití. Když budete stavět dům, použijete ho na schody, na podlahu, na okna, parapety, na nábytek, na kuchyňskou linku. Jde o materiál, který můžete natírat štětcem, válečkovat i aplikovat nástřikem. Jeho jedinou nevýhodou tak možná je, že ho nekoupíte v hobbymarketech, je to přípravek pro profesionální použití.“* Což ale za nevýhodu nepovažuje docentka Tesařová, která si stojí za tím, že profesionálně ošetřené dřevo chce znalosti a profesionální přístup.

Co je vlastně problémem dřeva?

Její zkušebna je schopna otestovat výrobky vysoko nad rámec běžných norem. Ostatně, nejsou příliš přísné. Všechny dřevěné povrchy musí vydržet otření vlhkým hadrem, stejně jako na dřevo můžete postavit hrnek s horkým čajem nebo vylít na stůl polévku. Norma chce, aby dřevěný povrch vydržel bez poškození šestihodinovou kapku vody nebo dvacet minut teplotu sta stupňů přes vlhký hadřík, to pro kuchyňské pracovní desky nebo stoly. Pokud tohle pracovní desky vašeho nábytku nevydrží, vraťte ho. Neodpovídá normám. *„To, co testujeme u olejovosku Remmers, splňuje i ty nejpřísnější požadavky na povrchovou úpravu,“* vysvětluje docentka Tesařová.

A co je tedy největším problémem dřeva? *„Vlhkost, bobtnání a sesychání,“* říká bez zaváhání paní docentka. *„V některých směrech to představuje i v interiérech až sedm procent rozměru dřeva. Takže základní požadavek je, aby ochranný nátěr tyhle výkyvy uměl vyrovnávat. Musí být proto pružný a vlastně schopen se s dřevem spojit v jeden celek a pracovat společně. Což není snadné, neb každé dřevo je jiné.“* Dřevo klade extrémní nároky na zpracování a podmínky již při výrobě. Ostatně, proto opravdu kvalitní nábytek nekoupíte za pár tisíc. Pokud znáte teplotní řetězce z výroby potravin, vězte, že jsou zásadní i při výrobě dřevěného nábytku. A to nejen teplotní, ale i vlhkostní. Vladimír Linhart se technologiím výroby dřevěných produktů věnuje v rámci své profese: *„Můžete mít skvělý vstupní materiál, můžete mít nejlepší prostředky pro dokonalou povrchovou ochranu, ale pokud při výrobě máte v létě třicet stupňů a relativní prostorovou vzdušnou vlhkost třicet procent, v životě nedokončíte stůl tak, jak by měl vypadat. Buď se vám nátěr nerozlije, jak je potřeba, nebo bude rychle vysychat a špičkový designový stůl za desítky tisíc tím bude zcela jasně degradovaný. Celkově se dá říct, že alfou a omegou povrchové úpravy dřeva a to ať již tvarově stálých dílců, tvarově nestálých dílců nebo masivního nábytku, je kvalitní prostředí a kvalitní předúprava a když toto dodržíme, tak se můžeme těšit na skvělý výsledek.“*

Chtějme to nejlepší

Problém je v současnosti pořád i v tom, že zákazníci nejsou dostatečně informovaní. Pokud tedy nechceme rovnou použít slovo vzdělaní. *„Zákazníci nejsou schopni vnímat cenové rozdíly jako rozdíly kvalitativní,“* říká docentka Tesařová. *„Ale horší je, že mnohdy je nejsou schopni vnímat ani řemeslníci. Nebo spíš nejsou ochotni. Příklady, kdy někdo ošetřuje kvalitní dřevěný plot nebo pergolu nekvalitní ochranou, nejsou vůbec výjimkou. Je to taková práce ‚hlavně aby tam něco bylo a nebylo to drahé‘, to se v Česku pořád ještě nosí,“* upozorňuje na běžnou tuzemskou praxi Vladi-

DANIELA TESAŘOVÁ

Největším problémem dřeva je vlhkost, bobtnání a sesychání. Představuje i v interiérech až sedm procent rozměru. Ochranný nátěr má tyhle výkyvy vyrovnávat, musí být proto pružný a pracovat se dřevem společně. Což není snadné, každé dřevo je jiné.

VLADIMÍR LINHART

Dřevo ošetřené naším olejovoskem HWS-112 zvládne třicet hodinových cyklů v myčce při teplotě vody šedesát stupňů Celsia. To je zatížení, které nikdy při běžném zacházení nepřekonáte.

mír Linhart. A je s ním, bohužel, nutno souhlasit. Rozhlédněte se kolem sebe, kolik dřevěných sloupků a trámů právě u pergol a zastřešení teras končí přímo v zemi, v betonu. *„Přitom každý aspoň trochu slušný řemeslník, který dělá se dřevem, ví, že odrazová voda má hranici tři sta milimetrů. Dřevo zapuštěné do země vám přirozeně začne degradovat právě ve spodní části, kde se setkává s vlhkostí. Správné řešení jsou patky,* doplňuje Vladimír Linhart. Podle něj je na vině i motivace prodavačů. V jejich zájmu je doporučit přípravky nikoliv nejlepší, ale ty, u nichž je největší marže. Rozdíly v kvalitě jsou přitom markantní. *„Když jsem po týdnu na svém stole, který mám samozřejmě ošetřen naším olejovoskem, našel pár kapek zaschlých červeného vína, setřel jsem je vlhkým hadrem úplně snadno. Kolegyně stejně snadno odstranila skvrnu po laku na nehty. Zkuste to u dřeva ošetřeného běžným přípravkem nebo neošetřeného. Nikdy už tyhle skvrny z povrchu nedostanete,“* vysvětluje Vladimír Linhart.

Remmers vydrží všechno

Kde vzít jistotu, že vaše dřevo bude správně a kvalitně ošetřeno? Reference, nic jiného neexistuje. Na širší edukaci totiž ani univerzita nestačí. *„Nejsou platformy, které by fungovaly. Sama univerzita bez spolupráce s profesními organizacemi nemá dostatečné možnosti pro školení řemeslníků, protože naše práce je orientovaná v převážné míře na výzkumnou práci. Dělali jsme nějaké konference, na ně ale živnostníci nejezdili. Když dělá konferenci konkrétní firma, samozřejmě je zaměřena na svou produkci. Tuhle práci by měly dělat asociace, cechy, profesní sdružení. Nás jako fakultu ale neoslovují. Stavaři si nás třeba, jako nestranné, pozvali k semináři o lepidlech. Ale na povrchovou úpravu dřeva se nedělá nic, co by mělo smysl a je to podle mého škoda,“* říká paní docentka.

Jsou ale firmy, které na kvalitu dbají. Příkladem je třeba firma Trustav, která s experty z Remmersu konzultuje mnohé zakázky a hlavně správné nastavení výroby, tak, aby finální výsledek byl funkční a navíc lahodil oku. Majitelka firmy Jana Nováková, která je vzdělaná i v oblasti památkové péče a rekonstrukce památkově chráněných objektů, má totiž kvalitu jako základ firemní filozofie. I její praxe naznačuje, jak se zákazník dozví, že jeho dodavatel používá skutečně špičkové technologie. *„I ona, stejně jako jiní ti skutečně špičkoví, kteří si váží poctivé práce, dávají svým zákazníkům udržovací sady. Protože i kvalitně ošetřené dřevo potřebuje údržbu,“* přiznává Vladimír Linhart. Docentka Tesařová ale správnou péči o kvalitně ošetřené dřevo radí přenechat profesionálům. Čímž se vracíme na začátek. *„Garance je pět nebo sedm let, pět v exteriéru, sedm v interiéru, ale obvykle stačí*

ských lodí či hausbótů, ale také firem, které dřevěné komponenty využívají ve stavebnictví. S takto ošetřenými materiály se tak můžete setkat kdekoli ve vašem běžném životě. Remmers se zkrátka povrchovou ochranou dřeva zabývá na špičkové úrovni a je vlastně zcela jedno, o jaké dřevo jde. Postará se o váš interiér, exteriér i dřevo s velmi speciálním použitím. *„Nejtypičtější a nejčastější v interiéru jsou schody, parkety, pracovní desky. Dřevo díky naší povrchové úpravě lze bez obav používat i ve vlhkých prostorách. V Morsbachu v Severním Porýní-Vestfálsku vyrábí tamní truhlář díky našim produktům například dřevěný nábytek a obklady do koupelen, dokonce zcela dřevěné vany. Náš olejovosk je na dřevě krásný jako olej a poskytuje stejnou ochranu jako lak. Nabízí vysoce estetické i ekonomické řešení ochrany interiérového dřeva. A navíc zaručuje i dobrou funkci, vždyť splňuje požadavky norem na odolnost proti skluznosti podlah, může být použit na dílce, které jsou v pevném spojení se stavbou a má dokonce i atest pro přímý styk s potravinami. Mysleli jsme nejen na ochranu, ale i na design, vyvinut byl tak, aby dlouhodobě udržoval matný, dřevu přirozený vzhled,“* představuje špičkový inovativní produkt Vladimír Linhart. Stejně kvalitní ochranu dokáže Remmers nabídnout i dřevěným dílcům, používaným v exteriéru či na stavbách. *„Pokud máme zákazníka, který má od nás certifikovanou výrobu, pak třeba na stavební výplně garantujeme obnovovat ochranu po deseti letech. Po tu dobu bych nedělala nic, jen bych se chovala slušně. Vezměte si, že máte výrobek ošetřený nějakým prostředkem, který se ale za těch sedm let změní, neustále se inovuje. Neodborným zásahem můžete víc pokazit, než vylepšit. Objednejte odborníka. Pokud se ke správně ošetřenému dřevu chováte slušně, vydrží vám věčně. Dnes není výjimkou v interiéru dvacet let bez jakéhokoliv zásahu. Na běžnou údržbu doporučuji vlhký hadřík, žádné saponáty, žádné speciální prostředky. Nikdy nevíte, jakým materiálem, jakou nátěrovou hmotou je dokončen,“* radí docentka Tesařová.

Vany, lodě, podlahy i stavby

Už to bylo naznačeno. Remmers vyrábí materiály pro vysoce kvalitní povrchovou úpravu jakéhokoli typu dřeva, ať už masivních či kompozitních materiálů. Výzvou tak bylo pro firmu získání certifikace IMO, která má ve svém znaku kormidlo a prokazuje, že certifikované materiály jsou vhodné na povrchovou úpravu lodí. Remmers má tyto certifikáty nejen pro své jednosložkové i dvousložkové laky na vodní bázi, ale také pro produktovou řadu PUR, což jsou laky na bázi rozpouštědel a nově dokonce i pro zmiňovaný olejovosk HWS-112. Remmers tak disponuje jednou z nejrozsáhlejších řad vodou ředitelných laků v celém lodním průmyslu a nabízí k tomu možnost komplexní práce s moderními produkty na vodní bázi. Dlužno dodat, že certifikaci IMO s logem kormidla velmi rádo využívá mnoho výrobců nejen jachet, velkých zaoceán- *až deset let. S tím, že jednou za rok požadujeme regeneraci našimi prostředky. Což lze zvládnout svépomocí. U běžných povrchů v interiéru souhlasím s paní docentkou, znám parametry jejích testů, Dřevo ošetřené naším olejovoskem zvládne třicet hodinových cyklů v myčce při teplotě vody šedesát stupňů Celsia. To je zatížení, které nikdy při běžném zacházení nepřekonáte,“* uzavírá Vladimír Linhart. ■

trustav

NAŠE OKNA VÁM SLUŠÍ!

WWW.TRUSTAV.CZ

Více než 22 let se specializujeme na výrobu dřevěných oken i dveří pro bytové domy, veřejné budovy i kulturní památky. Jsme česká firma, všechny zakázky připravujeme na míru vašim potřebám, ručně a s maximální péčí v naší továrně v Děčíně. Kanceláře a vzorkovnu máme v Praze, instalaci provádíme po celé ČR.
Za tu dobu jsme instalovali na 12 tisíc špaletových oken, 20 tisíc eurooken a 1 500 dveří.

BE SOLID

46 JSME BRZDA I PLYN
Jakub Burda a Petr Kmoníček | Roklen Corporate Finance

48 DÁVIVÝ REFLEX NA KRIZI NESTAČÍ
Tomáš Pařízek, Petr Dlabal a Jaromír Sadloň | M.C.TRITON

54 TŘI OŘÍŠKY PRO ALIKU
Jana Kremlová, Markéta Pavlínová a Petra Vránová | Alika

Cílem je pro nás váš zážitek. Proto sázíme na kvalitní kosmetiku a bez výhrad důvěřujeme luxusní profesionální značce Kérastase. Máme s ní již mnoho let vynikající zkušenosti a nikdy nezklamala nás ani naše zákazníky.

www.becut.cz

BE CUT

Michal Dvořák

JSME BRZDA I PLYN

Roklen Corporate Finance – to je přední český poradce pro prodeje a nákupy firem, člen fintech skupiny Roklen. A Jakub Burda s Petrem Kmoníčkem jsou jeho tvářemi. Jaká je úloha investičních bankéřů a poradců a proč už není v Česku prodej společnosti sprostým slovem?

T Martin Záruba Jakub Hněvkovský

Jak moc je pro investičního bankéře důležitá pověst?
JB: Pověst je naprosto zásadní. Bez dobrého jména a schopnosti dodržet své slovo, což já osobně považuji za hlavní aspekty byznysové pověsti, nemáte na trhu co pohledávat. Je to naprosto esenciální součást profilu investičního bankéře nebo poradce.

A jak těžko se taková pověst buduje?
JB: Je za tím hlavně schopnost stavět se problémům čelem. V transakcích či po jejich realizaci mohou přijít těžké situace, a i když to není jednoduché, musíte se jim umět postavit. Stejně tak je důležité si uvědomit, že nikdy nesmíte sedět na dvou židlích – musíte vědět, pro koho pracujete. To jsou zásadní kritéria, která s kolegou vyznáváme.
PK: Budování pověsti trvá roky a nejlépe to funguje na základě dobré zkušenosti s námi odvedenou prací. Velmi často je nový byznys generovaný právě díky referenci našich spokojených klientů. Zaměřujeme se na poradenství při prodejích či nákupech firem, což je pro většinu vlastníků zásadní událostí v jejich životě, a proto je svědomitě odvedená práce a spokojenost obou stran transakce klíčem k budování pověsti poradce.

Musíte mít za sebou v rámci kladných referencí jen úspěšně dokončené obchody?
JB: Skutečně dobrý investiční bankéř a poradce musí umět říkat ne, i když to není příjemné. Bavíme se tu teď o klíčových rozhodnutích našich klientů, kteří prodávají, nebo v případě investorů naopak kupují, nějakou firmu. A my občas musíme říct ne. Kdybychom dali špatné doporučení, či se v něm unáhlili, dávno už na trhu nejsme.

Dá se schopnost říkat ne v takhle vypjatých byznysových situacích naučit?
PK: Často je to otázkou nějaké životní zkušenosti v kombinaci se znalostmi prostředí, ve kterém se člověk pohybuje.
JB: Je to určitě i součást osobní integrity daného člověka. Ale řekněme, že jsme s Petrem měli oba možnost vyrůstat profesně v takovém prostředí, a to už od útlého profesionálního věku, kde nám bylo umožněno říkat ne. A tuto schopnost jsme si přenesli.

Komu přesně jsou vaše poradenské služby určeny?
PK: Jsou to především majitelé českých firem s velikostí obratu od sta milionů do tří miliard korun, kterým rozumíme nejlépe, protože se léta pohybujeme v místním prostředí a vnímáme českou podnikatelskou mentalitu a potřeby vlastníků, kteří mnohdy prošli několika krizemi a konjunkturami. Naše vzdělání a praxe vychází z analýzy takových společností zejména s ohledem na jejich hodnotu a atraktivitu pro investory, se kterými je profesionálně řízeným procesem propojujeme. Investorské prostředí pro tento typ firem známe dokonale. Záleží nám na dlouhodobé spolupráci s klienty, respektive společnostmi, které prodáváme a kupujeme. To znamená, že se z dlouhodobého pohledu staráme spíše o kontinuální rozvoj společností než o jejich holý prodej, či dokonce útlum nebo likvidaci.
JB: Když to zjednoduším, tak typické profily našich klientů, kterým můžeme být nápomocni, jsou dva. Na jedné straně jsou to klienti s úmyslem prodat, to znamená, že někdo má společnost, vybudoval ji a jeho snem je zpeněžit úsilí, které do ní vložil, a to ideálně formou prodeje takovému investorovi, který bude firmu dále rozvíjet. Na druhé straně jsou ti, kteří kupují, a to jak z pozice finančních investorů, tak strategických. A my vždy stojíme buď na jedné, nebo na druhé straně. Vždy se s klienty snažíme psát příběh, zaplňovat slepá místa v něm a jejich sny jim plnit. Transakční příběhy jsou mozaikového charakteru a my pomáhá-

me do takové skládačky doplňovat ty správné investory a správné akviziční příležitosti.

Přicházejí k vám klienti s jasnou vizí?
PK: Není to tak jednoduché. Málokdy přijde klient s tím, že má přesně rozmyšlené, komu chce vybudovanou firmu prodat. To je mimo jiné důvodem, proč si s námi přeje spolupracovat. Potkáváme se většinou v momentě, kdy vlastník začíná o prodeji uvažovat, motivován osobními podnikatelskými, či investorskými důvody. Tehdy dáváme ten příběh dohromady a dá se říct, že může jít až o několik měsíců diskuzí, abychom dali dohromady přesné zadání a prodejní proces správně strukturovali. Mnohdy potřeba oslovení investorů pramení z důvodu financování masivnější expanze společnosti. Stává se, že i začátek procesu odložíme z důvodu potřeby provedení takových opatření, které v budoucnosti umožňují hladký průběh transakce a zejména v konečném důsledku neohrožují hodnotu prodávané společnosti.
JB: Oproti tomu záměry kupujících bývají daleko lépe definovány, neboť jsou většinou vedeni investiční strategií, která obsahuje přesnější zadání. Stalo se nám ale již několikrát, že jsme byli již u vzniku takových akvizičních strategií a pak jsme je i realizovali. Takové obchodní případy máme vyloženě rádi, protože významně přispívají k budování dlouhodobé hodnoty firem našich klientů.

Předpokládám, že na obou stranách klientů mohou hrát důležitou roli emoce. Jste vy ten racionální prvek? Ruční brzda?
JB: Jsme ruční brzda, mnohdy i plyn, prostě akcelerátor procesu, ale zejména jsme zodpovědní za vytvoření takového transakčního prostředí, ve kterém lze realizovat obchod. Mnohdy je to opravdu jen o tom snu a my jsme exekucí takového snu. Zatřepeme tím snícím a vrátíme ho s ohledem na naše zkušenosti do reality. To je ostatně naše prvotní úloha, protože někdy jsou očekávání ze strany vlastníků nereálná. Musíme je zasadit do rámce, ve kterém může transakční trh reagovat.

V čem je největší know-how vašeho týmu?
JB: Chtělo by se mi říct, že stavíme na patnácti letech mnou nabytých zkušeností, ale jsem strašně rád, že mám vedle sebe Petra, který se ke mně se svou téměř desetiletou zkušeností připojil před dvěma roky, a máme možnost duálně tvořit tým, který má za sebou vyšší desítky realizovaných transakcí. Opíráme se také o zkušenosti seniorních kolegů-investičních bankéřů, kteří působí v Roklenu v roli řídicích partnerů pro další naše služby a produkty. To specifické know-how je pak primárně v tom, že klienta důsledně připravujeme na to, co ho může v procesu prodeje, či nákupu firmy potkat a on má dostatek podkladů a času na to, aby se správně rozhodnul. To, že máme pod kontrolou celý transakční proces z hlediska metodiky a projektového managementu, je jen technický rozměr věci a podmínka nutná, ale jde hlavně o přístup ke klientovi a tvorbě prostředí, ve kterém se věci/obchody dějí. V tom je naše síla.
PK: S Jakubem jsme duchem podnikatelé a víme, co znamená budovat a prožívat i těžší časy, proto je pro nás svět našich klientů srozumitelný a společně s nimi tvoříme podobu transakce či strategické spolupráce s investorem vedoucí k naplnění jejich záměrů.

To je hlavní důvod, proč zvolit Roklen?
JB: Stavíme na standardech londýnských investičních bank. Jsme specifičtí v tom, že tento standard se dříve používal pro velké korporace, my ho přenášíme do prostředí středního segmentu v rámci české ekonomiky. Právě ve středně velkých a větších firmách vidíme obrovský potenciál. Nevěnujeme se primárně nadnárodním korporacím a jejich fúzím a akvizicím, za námi chodí firmy s obratem řádově do tří miliard. Navíc nejsme jen projektovými manažery, máme detailně načtené investorské prostředí, s investory se známe osobně a s mnohými komunikujeme na pravidelné bázi. Dalším důvodem je, že jsme naprosto nezávislí. Skupina Roklen je vlastněna českými majiteli a manažery, kteří zde působí. Nejsme pod tlakem žádné velké banky nebo celosvětové sítě poradců. Cílem je nejlepší možná služba pro klienta bez jakéhokoli přesahu do dalších možných korporátních služeb, jako jsou právní poradenství, audit nebo bankovní služby. Dále jde o velikost

Vytváříme prostředí, ve kterém se transakce dějí.

týmu. Aktuálně je nás osm, máme kancelář v Praze a druhou ve Zlíně, protože jsem přesvědčený, že byznys se neděje jen v Praze, ale zejména v regionech a zvláště na Moravě je třeba být osobně přítomen. Velikost našeho týmu nám tak dodává dostatečnou kapacitu věnovat se důsledně jednotlivým klientům a dotahovat transakce v naplánovaných harmonogramech.

Má nějaká specifika i české byznysové prostředí jako takové? A to hlavně v případě akvizicí společností?
PK: Typický zakladatel společnosti z devadesátých let neměl v hlavě myšlenku, že v nějakém časovém horizontu dojde k jejímu prodeji. Vidina exitu prostě nepřicházela. Většina českých majitelů vlastní společnost až do svého profesního konce neboli odchodu do důchodu. O to složitější může být pak takovou společnost prodat, protože nebyla na prodej připravovaná. Obchod může být tak pro vlastníka méně zajímavý. Druhým specifikem je (nízká) košatost kapitálového trhu. Oproti anglosaským ekonomikám je zde minimální počet firem listovaných na burze, které by mohly být předmětem transakcí. Většina námi řízených obchodů tak probíhá v privátním, neveřejném módu, který právě vyžaduje znalost mechanismu fúzí a akvizic.
JB: Prodej společnosti už dnes není sprosté slovo. A to díky dvěma věcem. A sice velmi úspěšným historickým i aktuálním prodejům firem, a pak díky relativně běžné praxi, že jsou u jednání přítomni profesionální transakční poradci. Je to nejen vzkaz, že to majitelé myslí vážně a mají vše promyšlené, ale že investoři mohou očekávat standardní průběh takového procesu, včetně informačních podkladů. Že jsou ochotni najmout někoho, kdo tím procesem již několikrát prošel a má s ním zkušenosti. Jde o velkou změnu oproti tomu, jak zde bylo historicky na prodeje firem této velikosti nahlíženo. S ohledem na trend posledních let, kdy převážná většina transakcí v SME segmentu je česko-českých, tedy, že akviziční cíl i investor jsou z tuzemska, je velmi pozitivní sledovat, jak je přítomnost poradců nejen tolerována, ba co víc, vyžadována.

Kromě transakčního poradenství se v Roklenu věnujete i online aktivitám. Je to tak?
JB: Přesně tak. Roklen Corporate Finance je jediná část Roklenu, která není online, jde čistě o offline aktivitu tváří v tvář klientům a dalším účastníkům našich transakcí. Vedle toho máme další tři významné pilíře. A to Roklen Forex, tedy online směnárnu naprogramovanou ve prospěch středně velkých firem a podnikatelů, která umožňuje spotovou konverzi měn včetně zajištění platebního styku. Dále jde o provoz portálu Roklen24, kam měsíčně zavítá až půl milionu unikátních čtenářů, což je na ekonomický web impozantní číslo. A čtvrtou částí je společnost Fundlift – inovativní projekt investičního bankovnictví. Říkáme mu investiční crowdfunding, a je to možnost, jak sbírat po menších částkách od investorské veřejnosti větší částku a zafinancovat tak podnikatelský projekt formou emise cenného papíru. Nikoliv však pouze start-upy, ale činíme tak především ve prospěch založených a fungujících menších a středně velkých firem, které potřebují dodatečné financování a použijí takovou kampaň i marketingově. Mnohdy tak konvertují svoje klienty do svých investorů a obráceně. Jako celek pak Roklen využívá synergii mezi všemi těmito produkty a v současné době se intenzivně zabýváme vývojem dalších investičně bankovních produktů využívajících moderní technologie, které bychom v brzké době rádi uvedli. ■

Chytré rady pro manažery v dobách nelehkých

DÁVIVÝ REFLEX NA KRIZI NESTAČÍ

Tomáš Pařízek, Petr Dlabal a Jaromír Sadloň. Tři zkušení krizoví manažeři poradenské společnosti M.C.TRITON, kteří se často ocitají v cizích firmách v roli interim manažerů. Jejich úkolem je jediné – minimalizovat ztráty, vyřešit problémy a provést firmu vodami bouřlivými. Podělí se s vámi o své zkušenosti a nabídnou cenné rady…

T Petr Karban archiv M.C.Triton

Krize je noční můra, ale i příležitost. S kterou tváří se setkáváte častěji?
TP: S tou noční, stresů je logicky víc, protože připravenost manažerských týmů, které určují směr, není vysoká. Pokud nebyli zmocněni posouvat aktivitu do nejnižších pater týmů, zůstali v podstatě štronzo. Nevěděli, co dělat. Svět dnes je jiný, než byl včera.

Nevěděli, co dělat, ale něco dělat museli…
TP: Obvykle nastupují jako první klasické obranné mechanismy, já tomu říkám dávivý reflex. Přiškrtí se náklady, zalepí se díry, aby nedocházelo k finančním ztrátám. To je v zásadě v pořádku, tak se chová i fyzický organismus v šoku, krev se nahrne doprostřed těla, aby nevykrvácelo. Problémem je druhý krok, schopnost formulovat jakýkoliv smysluplný cíl. A byl jsem poměrně často svědkem, že to už manažerským týmům chybí. Nedokáží najít směr, kudy jít. A to je špatně, protože vy se nemůžete jen přikrčit a čekat, až se to přežene, protože v tu chvíli začínáte ztrácet dynamiku, rychlost, konkurenceschopnost. Přepnout do aktivní role je vítězství.

Pasivita je smrtící…
TP: Tak.

Jsou na takové situace lépe připraveny a tedy odolnější, korporace nebo rodinné firmy?
TP: Z principu by to měly být rodinné firmy. Jsou zvyklé se rychle přeskupit, mají jednoznačné velení. Na krátkou oprať změníte směr jízdy poměrně snadno. Je tam jen malé ale – všechno je závislé na osobnosti majitele. Potkal jsem se i s takovými, kteří už sami nemají potřebnou energii, jsou unaveni a nechtějí bojovat další bitvu, protože jich už spoustu vybojovali. U korporací asi nejvíc závisí na tom, jakou důvěru a autonomii má zdejší generální ředitel. Mám klienta v Děčíně, americkou korporaci. Vede ji hodně osvícený ředitel a dokázal svůj tým stmelit. Přesto, že po celé Evropě řeší inženýrské projekty a nemožnost cestovat je v podstatě zastavila, firma se interně posunula mnohem dál, než by to dokázala za normálních časů. Vsadili na digitalizaci a kompletní řízení převedli na digitální procesy. To je jeden z možných přístupů, kde najít cíl. Uvnitř. Musíte zaměstnat lidi něčím, čemu budou věřit. Jinak je ovládnou strach a beznaděj. Což si zase naopak prožila jedna nejmenovaná zdravotní pojišťovna. Velmi zastaralá IT infrastruktura jim v podstatě neumožnila efektivně fungovat z domova, ačkoliv jinak by to vzhledem k charakteru práce neměl být vůbec problém. Dostali se do totální hibernace a ještě dnes pociťují důsledky.

Jak firma, která se potýká se značnými problémy, přijímá chytráky zvenčí?
TP: Klíčem jsou důvěra a reference. Tedy situace, kdy má s námi někdo reálnou zkušenost nebo povědomí o reálné zkušenosti někoho, komu důvěřuje, když ví, že to, co dostane, nebudou kecy v kleci. Máme klienty, kteří nás znají dlouhá léta a chtějí využít tuto situaci k razantním změnám. To je prostor pro nás, protože my chceme dělat skokové změny. Kosmetika nás nezajímá. A protože se to o nás ví, tak se ozývají i firmy, které s námi žádnou zkušenost nemají, ale potřebují řešit situaci, aby si zachovaly dobré jméno a tvář. V takovém případě jsou začátky určitě pomalejší, nejprve si musejí osahat oni nás i my je. Ale když se shodneme na cílech, většinou to funguje.

Dá se neshodnout na cílech?
TP: I to se dá. My chceme reálné výsledky, ne nějakou nastavovanou kaši. Takže nikdy nejdeme do situací, kdy bychom byli jen takové expertní alibi.

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V PRAXI

Schopnost firmy rychle se překlopit do krizového řízení umožňuje vytěžit ze situace maximum

PRACUJTE SPOLEČNĚ

CHYTŘE VOLTE PRIORITY A DOTAHUJTE

HLAVNĚ JEDNODUŠE

ŘIĎTE V MALÝCH TÝMECH

Jak vidíte českou ekonomiku? Poučila se z krize před dvanácti lety?

TP: Je to hodně smíšený obrázek. Určitě jsme ušli kus cesty dopředu. Těžíme z toho, že jsme organizačně velmi zdatní a zvládáme i vysokou míru improvizace. Dokážeme se rychle přeskupit, nečekáme na povel. To platí samozřejmě pouze ve firmách, kde není vysloveně toxická kultura, kde léta přežívá pasivita. Těm není pomoci. A takových je dost, mnohé znám z vlastní zkušenosti. Nenechaly si poradit, tlačily vše před sebou a dnes jsou na kolenou, krachují nebo je kupují naivní zahraniční investoři.
U těchto firem není klíč k budoucnosti ve strojích, produktech a službách, ale uvnitř jich samotných, v jejich firemní kultuře. To je totiž zásadní majetek, který si spolu s firmou kupujete. A ten je nositelem změny. Kde není podchycená a stimulovaná interní aktivita a energie lidí, tak škobrtají. Nemusíme chodit daleko, třeba Mall tlačí ztrátu už asi pět let v kuse, pořád dělají tytéž chyby, mění management, který je možná kreativní, ale neumí řídit. Když rostete objemově, ale rostete stejně i ve fixních nákladech, děláte prostě něco blbě. Osobně si neumím srovnat v hlavě, o co v tomto konkrétním případě vlastníkům jde.

Existují nějaká základní pravidla pro krizové řízení?

TP: Já osobně se inspiruji v technikách Navy SEALs. Protože jestli má někdo dokonalé krizové řízení, jsou to oni. Každá jejich mise je totiž krizová akce a musí být velmi dobře připravena. U nich je zvládání krize každodenní rutina. Těch principů je deset, za zásadní pro byznys považuji čtyři. Ochraňte lidi, na kterých firma stojí. Pro ně musíte okamžitě vytvořit bezpečné prostředí a zatáhnout je do akce. Musíte se stát kmenem, kde spoléhá jeden na druhého. Je to jeden ze základních požadavků, které musí uchazeči o speciální jednotky splnit. Oni vás nevyhodí za to, že neuděláte sto padesát kliků. Vyhodí vás za to, že nefungujete v týmu. Můžete být Rambo, ale když selžete jako týmový hráč, jdete. Druhá šance se v tomto případě nedává. Síla týmu určuje úspěšnost. V byznysu to v krizi funguje stejně, když se nemůžete opřít o kolegu, prohráváte. Mise jsou jen úspěšné, nebo neúspěšné, nic mezi tím.

Firma ale nejsou jen klíčoví lidé…

TP: Dovnitř firmy musíte neustále komunikovat. V podstatě v krizi funguje přeinformovanost. Vedení nesmí sedět někde v pevnosti, z níž nevyjde ani hlásek…

Na příkladu české vlády v posledním půlroce je ale vidět, že přeinformovanost příliš nefunguje…

TP: Oni neinformují, oni dělají kolektivní bububu. Právě pro ně má význam druhý bod, zjednodušování. V krizi je potřeba opustit složité dlouhodobé strategie a vzdálené cíle. Všechno musíte redukovat, všechny plány musejí být jednoduché, rychle uchopitelné a rychle realizovatelné. Není důležité, co bude za pět let, ale co bude za týden, maximálně za měsíc. Včera jsem shodou okolností mluvil s Marianem Jelínkem a ten zredukoval v současné době plánování jen na čtyři dny… Pátý den plánuje až zítra. To je postup, který má v krizi smysl. Vy totiž nevíte, co bude zítra, kdo nepřijde do práce, který dodavatel vypadne. Dlouhodobé plány ztrácejí smysl. A současně musí mít všechny plány jednoduché zadání, aby bylo za všech okolností vše snadno, rychle a správně pochopeno. A pořád si to pochopení jako velitel musíte ověřovat. Takže frekvenci porad zkracujete z měsíčních a týdenních klidně i na denní. Stačí deset minut stand up. Ale máte situaci pořád pod kontrolou. Chaos je exponenciální funkce, a čím větší časový prostor mezi dvěma body mu dáte, tím víc se rozroste. Úspěšnější bude ten, kdo si zajistí menší míru chaosu.

TOMÁŠ PAŘÍZEK

U firem není klíč k budoucnosti ve strojích, produktech a službách, ale uvnitř jich samotných, v jejich firemní kultuře. To je totiž zásadní majetek, který je nositelem změny.

Třetí princip je jaký?
TP: Chytrá volba priorit a dotahování. Dělat ty správné věci v krátké časové ose. Priorit musí být velmi malý počet, když máte tři, nemáte vlastně žádnou. A musí se v reálném čase kontrolovat jejich plnění. Je to, není to. Platí princip *„Zvol úkol s nejvyšší prioritou a ten dotáhni".* K tomu potřebujete jednu nutnou podmínku – management musí i v krizi zůstat v klidu, nesmí běhat po firmě s očima vytřeštěnýma a rukama nad hlavou. Což je těžké a je to výzva. A poslední prvek je defragmentace na co nejmenší týmy. Efektivní řízení funguje, když máte týmy do pěti lidí. Padesát neuřídíte. Takže potřebujete posunout velení na tu nejnižší úroveň, kam až to jde. Mezi jednotlivými úrovněmi řízení pak neustále probíhá komunikace. Vrcholový manažer musí umět delegovat rozhodování a nastavovat mantinely hřiště. Zvládnout tenhle krok znamená pro firmy obrovskou výhodu do budoucnosti. Protože zkušenost z řízení říká, že když váš tým selhává, není to tím, že v něm máte blbce, ale že má špatného šéfa. A není to jen teoretická poučka. Navy SEALs to potvrzují z výcvikové praxe. Nejsou špatné týmy, jsou jen špatní lídři a vítězství v závodě ovlivňují právě oni. Což se ukazuje zrovna na perimetru týmů o čtyřech pěti lidech. Ve velkých korporátních strukturách, kde je spousta manažerů a často ani nevědí, co řídí, se kvalita řízení často ztrácí. Fungují bez pravomoci, spíš jako přeposílači pošty…

Vidím dva zásadní body – úlohu lídra a význam firemní kultury. Když to chybí, můžete i v tomto pomoci?
TP: Děláme to v práci s klíčovými lidmi, ne jako kobercový nálet. Pomáháme jim získat sebedůvěru. A rozlišovat ji od přezíravosti a povýšenosti. Check the ego! To je zrovna jeden z bodů desatera speciálních jednotek. Pro skutečného lídra je to samozřejmost. Nesvádět nic na nikoho, chyby vidět ve svých rozhodnutích. Je důležité si uvědomit, že skutečný manažer, lídr té vrcholné úrovně, nepotřebuje řešit důležitost své pozice. Je si totiž vědom, že ona je důsledkem jeho konání. Sedmičkový bavorák není cíl. Ale s tvrdou prací a úspěchem přijde. Má to jeden limit – ne každý majitel chce mít ve firmě silné lídry. Ale to je asi na jiné povídání. Pojďme si raději ty příklady a rady ukázat na dvou reálných projektech s Petrem a Jaromírem…

Petře, nadnárodní potravinářská firma v problémech, vy uvnitř jako interim generální ředitel. To je situace… Co bylo zásadní?
PD: Zbavovat lidi strachu. Protože ve chvíli, kdy mají strach, nemají odvahu dělat rázná, často nestandardní rozhodnutí, a firma se nikam neposune.

Před dvanácti lety byla krize hlubší, s pomalým nástupem. Teď prý není tak hluboká, ale nástup byl drtivý. Co je pro manažera horší?
PD: Asi ten pomalý, ale dlouhý nástup. Krizový manažer hledá světlo na konci tunelu. Při pomalém nástupu není moc čeho se chytit. Pro nás v Česku to bylo před lety o to těžší, že jsme neměli zkušenost a trpělivost, firmy se zbavovaly i klíčových lidí. Řada majitelů vyhodnotila situaci špatně a pak neměla síly z toho špatného vykročit včas k lepšímu. V zahraničí se k tomu stavěli jinak, měli historickou zkušenost, že každá krize jednou skončí. Otázka totiž není jen, jak zredukovat náklady a co nejvíce snížit dopady na cash flow, ale jak se co nejlépe připravit na restart, být o krok před ostatními a ukrojit si pak větší krajíc. Dnes je vidět, že se firmy poučily. Ty, co nemají problémy s hotovostí, nesnižují svoje investice do marketingu, jako tomu bylo před dvanácti lety, ale naopak je posilují. Jsou tu firmy, lídři trhu, které do září vyčerpaly na marketing víc než za celý loňský rok.

Proč je to důležité, když to není core byznys a škrtí se náklady?
PD: Protože se nově rozdávají karty, dělí se trh. Za normálních časů mají zákazníci pramálo důvodů měnit své zvyky, všechno tak nějak funguje. Krize tohle mění. A firmy, které to vědí, reagují, protože tak mají šanci získat něco navíc. Vždycky se to vyplatí.

Vaším problémem ve zmíněné firmě byla ztráta poptávky, kompletně vypnutý jeden prodejní kanál. Co s tím? Existuje návod, co dělat, když máte dvě třetiny produkce

ve skladech a trh je na patnácti procentech standardu?

PD: Já jsem do firmy nepřišel s covidem, mým úkolem bylo změnit její chod, nefungující byznys, principy a nastartovat změnu. Musíte mít odvahu měnit věci, hledat nové lidi, nové partnery, nové odběratele, nové segmenty, dívat se na trh jinak než doposud. V tom jsme měli výhodu, že ty procesy už byly nastartované. Problém byl, že se nevypnul jeden prodejní kanál, ale ten primární. My jsme mnohem agresivněji nastartovali export, sekundární prodejní kanál a některé alternativní. A pomohla nám jedna věc, na určitou dobu jsme totálně centralizovali operativní řízení. Řešili jsme cash flow a zásoby. A platil jediný princip, investovala se pouze koruna, která byla rychle vidět v inkasu.

Jinými slovy, koruna vydělaná zítra lepší tří korun vydělaných za měsíc?

PD: Určitě. Vy totiž nevíte, jestli ten měsíc přežijete. Neřešíte v krizi, která tu nastala s krizí poptávky, hospodářský výsledek na konci účetního období, řešíte cash flow. Riziko, že nemáte na splácení závazků, je to nejhrozivější.

V tomto ohledu jsou na tom lépe rodinné firmy nebo korporace?

PETR DLABAL

V zahraničí už rodinné firmy mají vybudovanou kulturu i rezervy. Prožili ve třech čtyřech generacích krizí už více, vytvořili si rezervy a nechtějí rodinnou firmu další generaci předat v horším stavu. U nás se tohle teprve učíme, ale myslím, že v mnoha případech velmi rychle a velmi dobře.

Inspirujte se u Navy SEALs!

Krize prověří životaschopnost firem. I proto společnost M.C.Triton se svými experty sestavila minimanuál, v němž definuje základní priority krizové strategie a řízení. Inspirací byly techniky speciálních jednotek americké námořní pěchoty, pro které jsou řešení a zvládání krizí každodenní prací. Zvládnutí čtyř základních pravidel se může stát základem schopnosti firmy rychle se překlopit do krizového řízení a vytěžit z krizové situace maximum.

PRACUJTE SPOLEČNĚ!

Vytvořte bezpečné prostředí, ochraňte klíčové pozice a lidi na nich, pomáhejte si navzájem, komunikujte, zaměřte svou pozornost na konkrétní akci.

HLAVNĚ JEDNODUŠE!

Zjednodušte své plány a cíle, aby je vaši lidé mohli rychle pochopit. Zkraťte intervaly průběžné revize stavu, zaveďte rychlé porady.

CHYTŘE VOLTE PRIORITY A DOTAHUJTE!

Pro firmu je důležité, aby management zůstal v klidu a dělal nejlepší možná rozhodnutí. I nejlepší tým může být snadno zahlcen velkým počtem priorit. Zvolte vždy úkol s nejvyšší prioritou a ten dotáhněte do konce.

ŘIĎTE V MALÝCH TÝMECH!

Týmy je nutné zmenšit na skupiny po 4 až 5 lidech s jasně definovaným lídrem. Zajistěte přehlednost v organizační struktuře, aby všechny týmy znaly svého lídra, se kterým mohou řešit dotazy týkající se plánu a konkrétních cílů.

JAROMÍR SADLOŇ

Když v krizi se svými lidmi přežijete příštích čtyřiadvacet hodin, je to vlastně dost dobré. Zítra máte šanci přežít je zas. V krizi je prostě důležité dožít se zítřka.

PD: Asi korporace. Ale v zahraničí to tak zřetelné není, rodinné firmy už tam mají vybudovanou kulturu i rezervy. Prožili ve třech čtyřech generacích už více krizí, vytvořili si rezervy a nechtějí rodinnou firmu další generaci předat v horším stavu. U nás se tohle teprve učíme, ale myslím, že v mnoha případech velmi rychle a velmi dobře. V minulé krizi to bylo horší, řízení přes rozvahu a bilanci vedlo k tomu, že se někdy podniky zbytečně pokládaly, propouštěly lidi a nehleděly tolik na perspektivu.

Kdybyste měl za sebe zformulovat tři věci, které lídr v krizi nesmí opomenout…
PD: Řídit chod firmy přes cash flow. Udržet si ty nejlepší lidi, protože krize jednou skončí. A myslet na obchod. Krize svádí k tomu klást důraz na nákladové, matematické kroky. To umí kdekdo. Myslet na obchod a na zákazníka, protože ten firmu živí. A je potřeba vědět, co budu dělat, až krize skončí. A připravovat se na to.

Jaromíre, vy jste na jaře měl v Česku spouštět výrobu ve fabrice, přestěhované z Británie. A všechno bylo špatně…
JS: Vloni na podzim britská firma, která měla v Česku malé zastoupení, rozhodla o tom, že převede do Česka i výrobu, s kapacitou asi padesáti lidí. Plán byl takový, že do března se to převede, od dubna najede postupně výroba a k poslednímu květnu se fabrika v Anglii zavře a vystěhuje, 6. června se klíče od fabriky předávaly další firmě, která do toho industriálního parku nastupovala. V prosinci zjistili, že to sami úplně nedávají, můj úkol byl to dotáhnout do konce března a spustit výrobu. Projektový plán měl asi osm set položek, ale nic není nemožné. Nastoupili jsme hodně intenzivně, pondělí, středy a pátky jsem trávil s celým projektovým týmem z jejich expertů ve válečné místnosti. Už to vypadalo, že všechno v termínu zvládáme, chyběl poslední krok, přenos znalostí. Namyšlené jsme to měli tak, že z Anglie přijede před koncem března šest jejich expertů a budou učit za pochodu český výrobní tým, takové ty tipy a triky, které ve výkresech obvykle nenajdete. Vtom to bouchlo a zavřely se hranice…

Učebnicová situace. Co s tím?
JS: Ono to bylo ještě trochu zamotanější. Ve stejné chvíli přišel zdejší generální ředitel s tím, že si vlastně není jistý, jestli šéf výroby je dost dobrý a má na to, aby to zvládl. A všechno to spadlo na mě. Když jsem si to převedl, tak ať si to i rozjedu. V situaci, kdy byla fabrika plná technologií i lidí, ale ty neměl ani kdo vyškolit, ani kdo vést. Dnes to hodnotím tak, že to byl vlastně nejlepší test naší práce, toho, zda jsme výrobu dobře převedli. Jsou i takové zkušenosti, že do firmy naběhnou konzultanti, dobře poradí a rychle utečou. Nás v Tritonu řízení baví, takže jsem v dubnu předal klíče od areálu v Jenči sám sobě a mým druhým úkolem bylo do července rozběhnout výrobu.

Bez anglických zkušeností…
JS: To byl ten největší úkol, jak je sem dostat, když to nejde fyzicky. Je to přece jenom něco jiného než manažerská porada přes Teams. Začali jsme zkoušet všechny možné i nemožné digitální technologie, go kamery, web kamery, absolutně cokoliv. Trvalo nám to dva týdny, než jsme dokázali propojit počítač s go kamerou, tu strčit do stroje, aby v Anglii viděli, co se u nás děje… Bylo to hodně živé, jediným cílem bylo nastartovat komunikaci a předat znalosti. V takovém procesu je strašně důležité nevnímat jen slova, moct něco ukázat přímo. A to nám chybělo.

Co bylo v takové chvíli nejdůležitější?
JS: Neukázat strach, ten si musíte vyřešit sám se sebou. Já viděl, jak to drhne, že to nejde, lidi se hroutili, ale musel jsem zůstat v klidu.

Spíš cukr než bič? Ale výhrady přece sdělovat musíte i v krizi…
JS: Mně pomohlo krásné jaro. Když jsem viděl, že někdo potřebuje pomoct, procházeli jsme se venku a povídali si. U chlapů to bylo o tom, že prvních deset minut se mlčelo, pak se chvíli ponadávalo a pak jsme našli řešení. Dámy ze sebe potřebovaly dostat emoce. Vedle toho byly pravidelné ranní porady uprostřed továrny, kde jsme se scházeli všichni a řešilo se to věcné – ukaž, přines, udělej. Dvě veřejná fóra. Na jednom

se řešilo, jak to spolu uděláme, na druhém se řešily splíny. Na to si v takové situaci musíte jako manažer najít čas, dotazovat se je ještě důležitější než kdy jindy. Musíte dát lidem prostor přiznat chybu i strach, ale sami strach mít nesmíte. A musíte nabourat klasický kalendář.

V jakém smyslu?

JS: V korporacích a často i v menších firmách jsou běžné nějaké půlroční nebo roční hodnotící pohovory. Ty musíte dostat třeba do týdenních intervalů nebo do modelu na vyžádání. Nesmíte nechat kvést zákulisní hovory u kávy, které obvykle přinášejí spoustu nepřesných nebo i falešných informací. Komunikaci a správné informace potřebují vaši lidé a potřebujete je i vy jako manažer. Ale také potřebujete vypnout tu věcnou rovinu a vnímat lidi, podržet tým. Lidé musí vědět, že na ně a na jejich problémy máte čas i v krizi. On pak vznikne takový Pavlovův reflex, očekávají, že na ně čas mít budete a stojí o to.

O zkracování časových horizontů mluvil už Tomáš Pařízek…

JS: V praxi to opravdu funguje. Vlastně používáte kombinaci projektového a transakčního řízení, kdy transakce jsou extrémně malé a probíhají ve velmi krátkém čase. Můžete to vidět tak, že když se svými lidmi přežijete příštích čtyřiadvacet hodin, je to vlastně dost dobré. Zítra máte šanci přežít je zas. A v tom taktu jednoho dne vám tři měsíce utečou velmi rychle.

Nechovají se podobně trosečníci?

JS: Nevím, nikdy jsem neztroskotal. Ale pokud ano, má to logiku. Je zkrátka důležité dožít se zítřka. A poměrně snadno si zhodnotíte, co k tomu přežití potřebujete. Obvykle zjistíte, že to nejsou ani power pointové prezentace, ani dlouhé porady. Musíte najít problém, osahat si ho a zjistit, kdo má sílu a prostor na to ho vyřešit. Řeknu konkrétní příklad – řešili jsme, že potřebujeme v hale jeřáb, za normální situace je to úkol, který je na pár měsíců. Za krizové situace neřešíte, že za pár měsíců má někde stát jeřáb, řešíte, že potřebujete vyřezat díry na jeho nohy.

Jaký byl výsledek vašeho boje?

JS: Zpomalili jsme, k přenosu zkušeností došlo jenom částečně a v dubnu až červnu došlo ke zpoždění o asi padesát procent, což bylo hodnoceno jako skvělý výsledek, protože se čekala nula. V červenci se hranice otevřely, naběhli Angličani a velmi rychle se všechno dohnalo. Hlad po informacích na české straně byl totiž obrovský. Dokonce si myslím, že krize nám pomohla. Protože znáte to, často je předání znalostí limitováno ochotou znalosti přijmout. A jakýsi skřítek nám radí dívat se na učitele s despektem: *„Co ty mně budeš říkat?“* Krize a to, co jsme prožili, mělo efekt úplně opačný – všichni byli nažhavení na jakoukoliv informaci a radu, která je posune a pomůže jim. Náběh v červenci byl akcelerován hladem po znalostech.

Dokážete ze svého příběhu zformulovat své manažerské priority pro krizi?

JS: Pro mě osobně je to to, co jsem už zmínil, nedávat najevo strach. Napravo rakety, nalevo rakety, ale my jdeme. Druhá zásadní věc je starat se o lidi, vnímat je empaticky. A vždycky, když cítíte něco pod povrchem, vlítnout do toho a rozstřelit to. Otevírat emoční témata.

Najdete i třetí?

JS: Z praxe. Nepodléhat tomu, že jste sami. Je milion způsobů, jak se dokřičet toho, co potřebujete. I když jsou zavřené hranice a nikdo k vám nemůže, věřte, že nikdy nejste sami. ■

TŘI OŘÍŠKY PRO ALIKU

V objemu několika tisíc tun míří z celého světa do společnosti Alika v moravských Čelčicích oříšky všeho druhu. Letošní úroda je podle rodinné firmy manželů Kremlových prý vydařená navzdory všem překážkám a díky jedné z hlavních hodnot Aliky: Být moderní firmou. Co přesně to znamená?

T Hana Čermáková Jakub Hněvkovský

Výroba, marketing a leadership aneb tři důležité ženy Aliky: Markéta Pavlínová, rozená Kremlová, ředitelka výroby, Petra Vránová, rozená Kremlová, marketingová ředitelka a Jana Kremlová, zakladatelka a generální ředitelka

Nejcennějším spojencem i těžkým soupeřem všech, kdo v potravinářském průmyslu něco znamenají, je počasí. *„Jemu opravdu neporučíme,“* jak říká Jana Kremlová, majitelka zpracovatelského podniku na suché plody a sušené ovoce s největší kapacitou ve střední Evropě. Ročně do Čelčic přes nizozemský přístav doputuje úroda z Argentiny, Kalifornie, Číny, Íránu, Indie, Vietnamu… Tam všude se totiž daří desítce druhů ořechů, včetně mandlí, a také dalším plodům, které lze zpracovat, atraktivně zabalit a dodávat různými cestami do našich nákupních košíků. A nejen do nich, k řadě zákazníků společnosti Alika se hlásí profesionální pekaři, velké potravinářské podniky, cateringové sekce leteckých společností i hvězdičkových hotelů.

Štěstí přeje připraveným

„Letošní rok nám nicméně ukázal, že i na počasí se dá tak trochu zapomenout, když se střetnete s neznámým soupeřem,“ poukazuje na virovou pandemii Petra Vránová, dcera majitelů Aliky a marketingová ředitelka firmy. *„Covid-19 uzavřel dovoz komodit přes námořní dopravu z Číny v podstatě na tři měsíce, tedy na čtvrtinu roku,“* uvádí Petra, která zároveň jedním dechem dodává, že právě tato nepřízeň přispěla k tomu, že Alika vyzkoušela již dřívější záložní plán transportovat suroviny železniční dopravou. Železnice prý oříškům ve výsledku docela svědčí, respektive ani touto cestou plody na kvalitě neztrácí. Mimo jiné to znamená velmi dobrou zprávu pro český trh, že na Vánoce si čerstvé oříšky z poslední zaoceánské úrody zakoupíme pod značkami ArRashid nebo K&K jak v obchodech a nákupních centrech, tak i na e-shopu Aliky www.zdraveorechy.cz. Domácnosti a profesionální pekaři a další podniky, kteří z Čelčic odebírají potřebné suroviny, si zase mohou chystat recepty na pečení specialit z oříškové i mandlové mouky. I na ně se totiž Alika zaměřuje.

E-commerce oříškům svědčí

Právě e-shop je jedním z pověstných oříšků, který si Alika utrhla tak trochu i sama pro sebe. Správněji řečeno pro své zákazníky, jen co se na začátku roku 2021 stávající verze stránek zdraveorechy.cz překlopí na novou a mnohem komplexnější, sofistikovanější a responzivní. Vzhledem k velikosti společnosti si na ní Alika dala záležet a věnovala jí více než roční práci. *„Záleželo na mnoha individuálních detailech, parametrech systému SAP, struktuře zákazníků od B2C přes drobné B2B klienty až po nadnárodní velikány a dále na rozsáhlých plánech pro automatizaci podnikových procesů,“* vyjmenovává zkušenosti posledních měsíců Petra, a doplňuje: *„Alika obecně přechází na systémová a automatizovaná řešení, abychom efektivně využívali nástrojů a možností, které nová doba přináší. Jednoduše řečeno – telefonickým a e-mailovým objednávkám již téměř odzvonilo a zákazníky budeme motivovat, aby s námi spolupracovali pohodlně v on-line prostředí. V ostrém provozu bude rozhraní zdraveorechy.cz s kompletním servisem pro všechny zainteresované strany – B2C i B2B. Chceme mít vše stoprocentně spolehlivé, efektivně propojené a pro naši práci co nejjednodušší.“*

S novým e-shopem přijde i čas nového marketingu a nového bonusového programu. Do něj se zákazník zapíše například hned při registraci. Za nasbírané body si během roku může vybírat zajímavé produkty, uplatňovat slevy na výrobky, nakupovat v rámci sezonních nabídek. Oříšky všeho druhu, mandle, pražená semínka, sušené ovoce, oříšková másla i mouky nakoupíte u Aliky v korunách a eurech. Pro srovnání vaší a průměrné chuti na oříšky: Nejčastěji zvoleným artiklem běžného zákazníka v elektronickém obchodě jsou půlkilová balení na rozdíl od jednoporcových 60gramových balíčků, která si vybíráme v obchodních regálech.

Marketing vás potěší

Provázanost kvality trhu a byznysu

Jak bylo řečeno, architektura e-shopu počítá se vstupem pro koncové uživatele i pro odběratele z řad firem. B2B sekce bude nově zpřístupněna také menším odběratelům, které chce Alika podpořit v nevlídné době a pravidelně s nimi spolupracovat. 60 procent jejího sortimentu je totiž určeno právě k dalšímu zpracování v podobě polotovarů pro výrobny čokolád, müsli tyčinek, pečiva a cukroví a dalšího, sladkého a díky oříškům i zdravého sortimentu. Jana Kremlová říká, že si přirozeně váží každého zákazníka a sama vzpomíná: *„Před třiceti lety jsem chtěla realizovat menší podnikatelský sen – mít malou pražírnu kávy. A najednou jsem se divila, že se místo o zrnka kávy starám o několik tun ořechů.“* Dnes první dáma oříškové velmoci stále vnímá, jak řada malých českých a moravských výrobců spoluvytváří kvalitní trh potravin a pochutin. *„Jedná se i o naše zákazníky, kteří u nás nakupují pravidelně a mají zboží Aliky vyzkoušené. Znají kvalitu jako takovou, a mají ji také otestovanou ve svých zpracovatelských postupech,“* upozorňuje Jana Kremlová a prozrazuje jednu ze strategií ořechové e-commerce: *„Menší firmy pro svoji výrobu potřebují v průměru tři kilogramy určitého druhu ořechů, a i když nejsou zatím schopny odebírat zboží po kartonech nebo paletách, budou moci využívat našich velkoobchodních výhod.“*
Cenová politika nebude jedinou předností e-shopu, jeho virtuální prostor poslouží jako širší zázemí pro informace a administrativu. Ke stažení a k využití tu uživatelé najdou sdílené materiály potřebné pro každodenní agendu, jako jsou rozbory, kterými Alika disponuje, nebo certifikáty bio kvality a podobně. Pro B2B nákupčí se otevře přehled šarží, aby podle nich mohli nakupovat zboží identických vlastností. Uživatelé včetně B2C si budou moci ověřit minimální trvanlivost každého sortimentu, interaktivně se jim zobrazí informace o skladových zásobách a alternativních produktech.

Mráz se někdy hodí

Přiznejme si, že šustění sáčku plného mandlí nebo darů piniových, vlašských, pekanových či lískových stromů má rád každý. Objemy zboží,

I největší zpracovatelé tunových úrod ořechových stromů jsou vystaveni pomyslným podnikatelským oříškům. Alikou nyní rezonují dlouhodobější projekty automatizace výrobních linek, automatizace procesů, například v podobě moderního e-shopu i nové trendy a nákupní zvyklosti.

které Alika na trh dodává skrze e-shop, je logicky úctyhodný – ročně jde o 100 tun. Je dobré vědět, že nejvíce živo je na e-shopu v období Vánoc, kdy s adventem přichází i 200procentní nárůst zájmu o zboží.

Silnou zákaznickou skupinou jsou nejen v období prosince lidé, kteří se rádi stravují zdravě a čím dál častěji se zajímají o bio kvalitu. *„Na e-shopu vidíme, že rok co rok přibývají zákazníci preferující bio životní styl. Je to specificky vyhraněná skupina, která, když si kupuje bio výrobky, plní svůj košík výhradně touto kvalitou. Není to tedy tak, že lískové oříšky si zakoupí v konvenční kvalitě a kešu v bio kvalitě.“*

V segmentu bio pochutin je Alika velmi silná díky tradici spolehlivého obchodníka a díky marži. *„Největším oříškem je v bio světě samozřejmě cena, bio produkty a výrobky jsou obvykle mnohonásobně dražší než ty z konvenčních řad. To ale pro naše zákazníky neplatí,“* vyzdvihuje Petra Vránová a rovnou vysvětluje důvody: *„U sortimentu této kvality se snažíme maximálně využívat nejbližší země původu. Bio oříšky Alika pocházejí z Itálie nebo Španělska, mandle ze španělských nebo sicilských mandlovníků. Kratší doprava pak také nezvyšuje zátěž na ekologii a bio kvalita jí není znehodnocena. Postupně jsme se také vypracovali na přední dodavatele mnoha významných zpracovatelů například oříškových másel nebo čokolád, kde je o zahraniční farmářskou úrodu nadprůměrný zájem. Díky těmto obratům proto můžeme i klasickým zákazníkům nabídnout lepší cenu nejrůznějších bio pochutin.“*

Méně známým potravinářským trendem než bio je technologie sušení ovoce mrazem. Při nízkých teplotách minus 80 °C vzniká takzvané lyofilizované ovoce, které je zdrojem téměř stejných nutričních hodnot, jaké nabízí to čerstvě sesbírané. Ovoce při zpracování nezmění ani tvar ani barvu, a ponechává si téměř totožné chuťové vlastnosti. V sortimentu Aliky jsou takové například brusinky (správně klikve), jahody nebo maliny. *„Standardní sušené ovoce bývá proslazené, je v něm třicet procent ovocného koncentrátu, což u lyofilizovaného ovoce odpadá. Například brusinka proto zůstane velmi, velmi kyselá. Při sušení mrazem si ale ovoce krásně zachová tvar a barvu. Jde o produkt, který se na trhu zajíždí a my i další výrobci zkoušíme zejména jeho další, takzvané suché zpracování,“* nechává nahlédnout do zákulisí zdravého trendu Markéta Pavlínová (rozená Kremlová), která se v rámci oříškového byznysu specializuje na výrobu samotnou, její technologie a kvalitu. Podle ní se ovoce sušené mrazem hodí například do snídaňových kaší a může být i neobvyklým dárkem.

Firma pro 3. tisíciletí

Nejmodernější on-line prodej a nákup je jednou z inovací, které se největší zpracovatel suchých plodů v České republice aktuálně věnuje. Jana Kremlová potvrzuje, že firma postupně nahrazuje hned několik firemních procesů automatizovanými, aby odlehčila těžkou manuální práci, šla s dobou a byla i atraktivním zaměstnavatelem pro nastupující generaci. Firmy 3. tisíciletí podle ní stále více vnímají, že robot je až dvacetkrát rychlejší než člověk a dosahuje přesnost i více než 95 procent; na druhou stranu je stále dost příležitostí, kde lidské dovednosti několikanásobně předčí robotickou zdatnost.

„Alika se vydala prakticky dvěma cestami automatizace, která zasáhne jak firemní procesy, tak výrobu samotnou,“ vysvětluje Jana Kremlová. *„Například u e-commerce předpokládáme úsporu zaměstnanců na expedici. Dále přecházíme na digitalizaci dokladů, jejich schvalování a ověřování na dálku v rámci virtuálních úložišť. Synchronně se věnujeme projektu automatického přelévání dat z dodavatelských faktur přímo do našeho SAPu,“* vypočítává podnikatelka. Zatímco automatizované procesy kladou nároky spíše na znalosti a dovednosti, automatizace výroby si vyžádala nejen nákup nových linek, robotů a robotického softwaru, ale také výstavbu nové haly. Souhrn investic do automatizovaného zázemí Jana Kremlová uvádí v rozpětí 26 až 30 milionů korun, s tím, že nejdražší položku v rozpočtu zaujímá nákup robotů a manipulační robotické techniky. Technika a technologie zpracování ořechů předpokládá velký podíl těžké manuální práce, a té dnešní doba až tak nefandí. Dokonce se zdá, že nabídka fyzické mužské práce je málo dostupná, tudíž stále dražší. Ženy do ní v Alice rozhodně nutit nehodlají. Jak říká zakladatelka Aliky: *„Máme několik vizí a snů a jedním z nich je přenechat těžkou práci robotům a odstranit fyzickou manipulaci s balíky. Pracovití a spokojení lidé jsou pro nás v Alice nadále nejdůležitější.“* ■

cot group

KOMUNIKAČNÍ AGENTURA
WWW.COT.CZ

BEZ KOMUNIKACE

- ZÁKAZNICKÉ A ZAMĚSTNANECKÉ ČASOPISY
- ON-LINE MAGAZÍNY
- MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE
- VLASTNÍ NAHRÁVACÍ A FOTO STUDIO

TO NEJDE...

BE YOURSELF

60 ANDĚL KAPVERDSKÝCH OSTROVŮ
Mónica Sofia Duarte | Naděje Cabo Verde

64 KDYŽ SE SNOUBÍ VÍNO S BAVORÁKY
Miloš Vránek jr. | Renocar a Wine Passion

66 JAK SE RODÍ TŘETÍ DÍTĚ
Veronika Svátová | Be Cut

78 RECEPTY NA KRÁSU
Larisa Mikitová | ALfa24

Dopřejte si unikátní rituál Kérastase. Na základě individuální konzultace a analýzy vlasového vlákna i pokožky vám připravíme nejen jedinečnou regenerační masáž s aromaterapií, ale i odpovídající domácí péči.

www.becut.cz

BE CUT

Michal Dvořák

ANDĚL KAPVERDSKÝCH OSTROVŮ

Příběh o naději a také o tom, jak hluboce lze milovat každý den a cítit naplnění díky pomoci lidem na druhé straně světa. Možná vás dojme a možná budete i plakat. Možná ale také zjistíte, že Kapverdské ostrovy budou i díky Mónice Sofii – ambasadorce laskavosti – blízkou zastávkou pro vaše podnikání a jiné dobré aktivity.

T Hana Čermáková
archiv Mónicy Sofie Duarte

Mónico, právě jste se vrátila z další cesty na své rodné Kapverdské ostrovy. Jak náročné je cestovat v této době do africké ostrovní exotiky?
Absolvujete minimálně dva testy na covid-19, a tak jsem teď opravdu dokonale protestována. Nezáleží, zda cestujete na dovolenou nebo pracovně, jak tomu bývá u mne, testy musíte projít snad na všech hranicích, které překračujete.
Na Kapverdské ostrovy létám za normální situace třikrát v roce a vždy tam jezdím pracovat a věnovat se pomoci místním lidem v rámci nadačního fondu Naděje Cabo Verde. Z této podzimní cesty jsem měla moc velkou radost, protože se nám po roce a půl podařilo naplnit jeden z velkých projektů pro děti a studenty v několika kapverdských municipalitách.

V jedné z nich jste se narodila?
Ano, na kapverdském ostrově Santiago v malé vesnici Achada Bel Bel. Když jsem ji před několika lety navštívila, viděla jsem, že tu přetrvává mnoho věcí, které opravdu chci změnit nebo alespoň být součástí jejich změny k lepšímu. Malé děti tu stále prodávají ryby a Afrika dětskou práci nadále nevnímá jako problém. Tyto děti a jejich rodiny obvykle žijí z pětadvaceti korun denně a nezbývají jim prostředky třeba na to, aby ušetřily dvě eura denně na autobus do školy. Je to velmi vysoký výdaj, zvlášť když rodiny mají třeba dvě i tři děti školou povinné.

Co se dá za dvacet pět korun na Cabo Verde koupit a zajistit?
Je to zhruba sto kapverdských escudos. Znám rodiny, které na jeden den mají ještě méně peněz. Nakoupí za ně stěží ryby a rýži. Obvykle přemýšlejí, zda je nakoupí dnes nebo se nají a nasytí děti až zítra. To je zatím realita šedesáti procent Kapverdských ostrovů.

Ta částka vás inspirovala k Projektu 25?
Ano, ale projekt vznikl v návaznosti na jinou myšlenku. Všechno vlastně začíná mým vlastním příběhem, kdy jsem na Kapverdách jako dítě chodila do školy pěšky a bez bot dvacet kilometrů denně. A na ostrovech se toho pořád moc nezměnilo a malé Mónicy Sofie a další děti každý den absolvují ve třicetistupňovém horku cestu za vzděláním. Paradoxem je, že u nás je velká touha po studiu, odmalička jsme vedeni k tomu, že vzdělání je cesta k lepší budoucnosti. Děti chtějí studovat, záleží jim na tom. Ale také proto máme milion rodilých Kapverďanů v USA, kteří odcestovali na stipendijní pobyty a nadále na Západě žijí. Je to velký nepoměr, protože Kapverdy jinak mají půl milionu registrovaných obyvatel.
Já jsem tedy věděla, že velký smysl bude mít, pokud dětem zajistím svozový autobus, aby měly

školu z domova dostupnější. A také, pokud budou pak studovat v zahraničí, aby měly motivaci se na ostrovy vracet a rozvíjet zde například podnikání.

Kapverďané jsou vychováváni v tom, že vzdělání je cesta k lepšímu životu. Bohužel, většina z těch, kteří stipendia pro zahraniční studia obdrží, se na ostrovy nevrátí. Já se vracím, nechci zapomenout na malou Mónicu Sofii.

Projekt Autobus byl úspěšný. Jak se vyvíjel?
Nebylo to vůbec jednoduché, někteří lidé zpočátku vůbec nepochopili, jak autobus může Kapverdám pomoci. A přestože jsme již tehdy měli transparentní účet, stále jsme neměli dost peněz ani na jeden jediný starý autobus. Nedokázala jsem si ale připustit, že by myšlenka projektu zůstala nenaplněná a já ji nosila v hlavě vedle vzpomínek na bosé děti. Požádala jsem o spolupráci české návrhářky, zda by mne podpořily a pomohly mi na Žofíně na jaře 2019 uspořádat velkou módní show. Investovala jsem do ní i mnoho vlastních prostředků a nelituji. Na akci přicestoval dokonce i kapverdský prezident a naše první dáma a i když se během večera nevybral dostatek finančních prostředků, lidé pochopili, že vše myslím bytostně vážně. Další dny jsme od českých firem obdržely mnoho podpory, společnost Gema Art Group poslala i půl milionu korun, jiná sto tisíc. Jsem ráda, že prostřednictvím tohoto rozhovoru mohu všem poděkovat, také společnostem Mostecká, Nanoprogress a Iveco.

Konečně se mi povedlo získat prostředky ne na jeden, ale hned na tři autobusy. Již jsou na Kapverdách a začínají sloužit nejen dětem, ale také dalším lidem. Dokonce se ze mne na ostrovech stala celebrita, byla jsem pozvána do televizního vysílání. Mělo úspěch nejen pro mne a nadaci, ale i pro Českou republiku. A musela jsme několika ženám prozradit, že šaty, které jsem pro vysílání zvolila, jsou od české návrhářky Ivany Rosové.

Jak náročné a možná i komplikované bylo projekt Autobus promyslet, aby velkorysá myšlenka skutečně fungovala?
Opravdu musíte myslet na spoustu věcí, v případě autobusů je to například výběr správného modelu. Iveco tady byla logická volba, protože společnost má na Kapverdských ostrovech zastoupení a vozy bude o to jednodušší servisovat. Kromě toho nám ale samotná společnost Iveco vyšla vstříc v mnoha věcech včetně přepravy. Na samotných ostrovech autobusy operují tak, že jsem je věnovala třem vybraným municipalitám, a to Santa Cruz, Calheta a Tarrafal. Pro představu, každá z nich je velká třeba jako Praha a spravuje ji jeden starosta a zastupitelé. Samospráva se nyní o vozy musí starat, zajistit servis a palivo, to vše a další věci jsem s nimi projednávala. Já pak prostřednictvím nadačního fondu zaměstnávám a platím řidiče. Chtěla jsem tak zabránit určité korupci, která má v Africe jiné mechanismy, než jak je známe z evropského prostředí. Takto bude autobus patřit municipalitě, ať ji vede kterákoli z politických stran a já budu nadále moci vystupovat a pracovat nezávisle.

Kdy ještě se projevila výhoda toho, že znáte místní prostředí?
Myslím, že hned na začátku, protože první myšlenka mne vedla k tomu, že když sháníme školní autobus, budou vozy škole také patřit. Autobusy by pak ale bylo složitější využívat během doby, kdy jsou děti na vyučování a škola by se o vozy ani organizačně nemohla dobře starat. Tak vznikl model, kdy všechny tři jako vlastnictví samospráv mohou sloužit i jiným lidem třeba na cestu za lékařskou péčí do nemocnice, do centra na zařízení různých věcí, anebo různým místním pracovním asociacím. Těch je u nás mnoho, jde třeba o spolky, které se věnují čištění a úklidu moře. Znalost prostředí a jeho problémů je asi opravdu nutná, protože právě díky autobusovému projektu jsme pomohli na ostrovech zřídit autobusové zastávky. Domluvila jsem i směrovky nebo značky, že vozidla mají v lokalitě jezdit maximálně rychlostí padesát kilometrů v hodině.

Co pak obnášela přeprava několikatunových autobusů přes půlku světa?
Odeslání autobusů se zkomplikovalo kvůli pandemii, čekali jsme přibližně půl roku, než Iveca mohla odcestovat do Francie a dále směrem na jih. Ukázalo se ale také, že přeprava prázdných autobusů a naplněných autobusů stojí stejně. Říkala jsem si, že to přece nejde, posílat prázdné vozy, když lidé na ostrovech toho tolik potřebují. Těch pár měsíců jsme využili právě na zmíněný Projekt 25, kdy lidé v Česku mohli podpořit obyvatele Kapverd věcmi, které stojí

Narodila se na Kapverdských ostrovech, po střední škole vycestovala na stipendium studovat do Lisabonu. Nyní již několik let studuje, pracuje a podniká v České republice, kde podle svých slov našla domov. Hovoří velmi dobře česky. Jako jedna z mála rodilých Kapverďanů se na ostrovy osobně vrací, a to především pracovně v rámci aktivit pro nadační fond Naděje Cabo Verde, který sama založila a který také sama finančně podporuje. Hlavní aktivity fondu směřují na podporu vzdělání dětí na Kapverdských ostrovech, jeho základní dostupnost a kvalitu. Nyní se také angažuje v rámci Česko-kapverdské obchodní komory a budování obchodních vztahů mezi republikou Cabo Verde a Českou republikou.

Mónica Sofia Duarte

1 **Vzdělání, dobré vzory a návrat na rodné ostrovy jsou tři pilíře Moničiny mise na rozvoj Kapverdských ostrovů. Na jejích projektech je také důležité to, že jsou promyšlené s ohledem na znalost prostředí, kam je podpora zacílena.**

2 **Privátní rezidence, například King Fisher Village i krásné hotely jsou jednou z tváří Kapverdských ostrovů. Ale i ta může ostrovní zemi pomoci k lepší budoucnosti. Také o tom hovoří Mónica Sofia v rozhovoru.**

1

dvacet pět korun. Dostali jsme jich tolik, že jsem si musela od sousedů půjčit sklad. Lidé posílali i mnohem hodnotnější dary, vše krásné a nové, od jídla přes prádlo, dokonce také počítače. Autobusy opouštěly Česko přeplněné dárky pro děti i dospělé. Upřímná radost, se kterou jsou věci na ostrovech přijímány, je dojemná i trýznivá, naplňující i zavazující, ale je těžko popsatelná a přenositelná.

Můžete se o to přece jen pokusit?

Zkuste si představit, že na ostrovech jsou ženy, které nikdy neměly a možná ani neviděly ženské spodní prádlo. To jsem ani já netušila! Shodou několika příležitostí jsem během své modelingové kariéry začala spolupracovat s českolipskou firmou Werso paní Jiřiny Matoušové a společností Raffiné. Obě šijí krásné luxusní prádlo a nadaci věnovaly nádherné nové věci z loňské kolekce. Některé ženy na Kapverdách tak poprvé dostaly své úplně první prádlo v životě. To nadšení z nové hladké a jemné věci, která nyní bude patřit jen jim, kterou si mohou zkusit, cítit se v ní dobře, krásně i intimně, žensky, důstojně, je jiskřivá. Poprvé v životě mít přes prsa hezkou a skutečnou podprsenku, dostat ji jako dárek… Umíte si představit emoci, která takovou situaci provází? A tu emoci ještě můžete a také chcete sdílet s další ženou, která se cítí podobně.

Pro mne je to nekonečné štěstí, že se mohu vracet do Česka a žít zde. My všichni si můžeme koupit hezké věci a vydělávat si na ně, objednat si jídlo, dobrý oběd, dezert. Vybrat si, co nám vyhovuje, co nám sedí. Tam žijí lidé, kteří toto nikdy nezažili a nezažijí. Tuto jistotu, samozřejmost. Tam jsou lidé, kteří zemřou, aniž by se podobné radosti jedinkrát přiblížili. Nikdy neprožijí to, co je pro nás jen drobná samozřejmost.

Naše evropské nic je pro mnoho lidí na světě stále velkou věcí. Nutí vás i tyto propastné rozdíly vytrvat v nadační práci?

Určitě ano, ale já jsem chtěla pomáhat odmalička. Možná už v době, kdy jsem ještě byla malou Mónicou Sofií. Na Cabo Verde jsem nežila se svojí rodinou, vyrůstala jsem mezi sousedy, vychovávala mne babička. Cítím to tak, že mi vždy někdo pomáhal. A také jsem si říkala, že jestli přežiji vše, co jsem jako dítě zažívala, tak až budu velká, tak vše dobré ostrovům vrátím. Pořád vím, že na Cabo Verde vyrůstají i další malinké Mónicy Sofie, které se nemají dobře.

Co mne ale utvrzuje, že jsem si životní misi vybrala správně, jsou postupné úspěchy a jak mi lidé dávají podporu, mění názor na mne i na nadační práci, ale také to, že sama znám tu touhu po vzdělání, která je na Kapverdách silná. Bez mé a další podpory by se změny možná také děly, ale velmi pomalu. Například teď tři roky na Kapverdských ostrovech nepršelo a to je pro naše zemědělství velká pohroma. Lidem tak ubyla práce a hodně mladých lidí trávilo víc času na ulici. Vznikl tak námět, že kdyby měli místo s počítačem, tiskárnou, televizí, takovou knihovnu, tak budou mít volnočasovou alternativu, kde se možná také něco naučí. Takto jsem na Kapverdách zřídila pět center, která jsou vybavena elektronikou a internetem od Telecomu, mladí i staří se zde scházejí a vzdělávají se. Jak jsem říkala, Češi a české firmy mi hodně pomáhají, v případě počítačů pro kapverdská centra je to například Kooperativa. S dalšími věcmi nám pomohla opět firma Gema Art Group a TnG – Air.CZ, od níž jsme získali ventilátor a ozonéry.

Můžete nám pro představu přiblížit kapverdské školství?

Největší potíž je ona dostupnost a cestování do školy už na základním stupni. Učitelé jsou velmi dobří, ale děti se někdy do školy ani nedostanou, zameškané hodiny různě dohánějí. Ti, kteří na Kapverdách zůstávají a podaří se jim dokončit vysokou školu, nemají zkušenosti a nemají vzory, jak podnikat. Na ostrovech existuje velká kooperace se zahraničím a zahraničními univerzitami, naopak ale neexistuje kontrola, že se studenti po stipendijním studiu vrátí domů na ostrovy a budou pracovat pro rozvoj země. Samotné programy, které jim je umožněno studovat, bohužel nebývají využitelné pro prostředí Kapverdských ostrovů. Já jsem kdysi na stipendium vycestovala do Lisabonu studovat aplikovanou fyziku. Naučila jsem se navrhovat na počítačových programech boty a jsem opravdu vděčná, že tuto znalost mohu v českých podmínkách rozvíjet a zužitkovat.

Problém tedy je, že Kapverdské ostrovy nyní nenabízejí rozmanité uplatnění těm, kdo se chtějí více a rychle rozvíjet. V Evropě nebo v USA poznají, že svět jim nabízí nebývalou výsadu, totiž možnosti. Vidí úplně jinou stránku života, na příkoří zapomenou, raději svoji minulost potlačí. Velmi často také mají velké trauma ze života v Africe a bytostně se tam nechtějí vracet. To ale neznamená, že Kapverďané nejsou své zemi věrní, znám hodně lidí, jako jsem já, kteří pak v Evropě dál studují, pracují a pomáhají. Neznám ale nikoho, kdo by se jako já na ostrovy pravidelně vracel.

Dovolím si citovat jeden podnět z Facebooku, který komentuje krátkou reportáž televizní-

2

Tyto ženy poprvé ve svém životě měly vlastní krásné prádlo. Cítily se šťastné a krásné, důstojné a já plakala nejen dojetím, ale také s otázkou v hlavě: proč jinde běžná věc tak silně zasáhne emoce na opačné straně jedné planety.

ho lifestylového magazínu, v němž vystupujete a mimo jiné hovoříte o nadačních aktivitách: „Na Kapverdách jsem strávila jen kratičký čas a tak se dopustím velké zkratky... Ale nabyla jsem dojmu, že hlavní problém je v tom, že ostrovy živí především turismus a ten není v jejich rukou. Cílem mladých lidí je stát se animátorem, nikdo z nich necílí na vyšší pozice nebo dokonce k tomu stát se podnikatelem. Bylo by fajn, kdyby mladí lidi měli možnost vycestovat, učit se podnikat a pak se na ostrovy vrátit a své znalosti aplikovat.“ Jak tento názor vnímáte?
Já jsem názor paní četla, a já s ní vlastně souhlasím. Myslím, že cestovala po Boa Vista nebo navštívila některé jiné turisticky atraktivní místo. Jde o lokality, kam během roku míří i mnoho Čechů, a je pravda, že hotely zde převážně nepatří kapverdským majitelům. Zároveň hodně pracovníků jsou cizinci, Číňané, Libanonci, Portugalci. Většina Kapverďanů žije opravdu v zahraničí, mají zde rodinu a nemají motivaci se vrátit. Těm, kteří zůstali, často chybí potřebné dovednosti pro lepší zaměstnání. Nemůžeme se divit, protože odmalička žili v režimu, že se dennodenně rozhodovali, zda se nasytí dnes, nebo až zítra. Nebo se nají jen malinko a zítra už jídlo nebude. V takovém prostředí se nenaučíte plánovat a myslet dlouhodobě. Není to ani možné.
Chtěla bych, aby alespoň padesát procent lidí z Kapverdských ostrovů mělo možnost sbírat zkušenosti v Evropě a mělo motivaci se pak uplatnit v některém z ostrovních průmyslů. A naopak, je také mojí velkou ambicí vytvořit v České republice komunitu a zázemí, s jejichž pomocí budou čeští experti cestovat na Cabo Verde třeba na půl roku a budou sdílet své znalosti a podnikatelské zkušenosti.
Já silně věřím v potenciál českých lidí, sama jsem se tu naučila spoustu věcí. V Portugalsku během studií jsem je od Portugalců nemohla pochytit, protože jsme kdysi bývali jejich kolonií a portugalskou mentalitu máte už tak trochu v sobě. Vy nám můžete předat spoustu jiných hodnotných věcí.

Co vás na Češích tak fascinuje?
Jste odpovědní, chodíte včas, berete věci vážně. Umíte pracovat. Tady v Česku věci fungují, nemusíte být velkou zemí, a přesto zůstáváte svými. I přes silné německé a ruské historické vlivy. Je tu bezpečí, nemáte kriminalitu. Jste skvělí v moderních technologiích, v medicíně, vaše nemocnice jsou zázrak. Lidé jsou citliví a já vůbec nevidím tu ošklivou stránku, kterou na sobě vidíte vy sami.

Vidíte pro české podnikatele příležitosti, jak na Cabo Verde nejen pomáhat, ale také podnikat?
Češi mohou mít na Cabo Verde podnikatelský úspěch, protože jsou šikovní a na ostrovech je konkurenční prostor. Důležité bude vybrat správnou lokaci. Za naši obchodní komoru nabízíme velkou podporu například při založení firmy na ostrovech, konzultace a další věci. Česko-kapverdská obchodní komora funguje zatím krátce, ale už teď víme, že můžeme podpořit řadu kvalitních myšlenek a projektů. Například jedna firma z Ostravy bude na Kapverdy dodávat kondenzátor vody. To je velmi potřebné a jedním slovem skvělé! Jiná firma plánuje investice do mikrofinancí, další vybudování hotelové sítě. I v opačném směru se rýsují podnikatelské plány, kdy v Česku budeme dovážet a prodávat výtečnou kávu z kapverdských vulkánů.

Ještě se tedy vrátím k průmyslu cestovního ruchu, propojení podnikatelských aktivit a vaší osobní a nadační mise, protože kvalitní zázemí pro turismus budete potřebovat...
Určitě, nejen pro podnikatele, ale také pro cesty na dovolenou. V sezoně 2018/19 na Kapverdy cestovalo 140 tisíc Čechů, to je fakt dobrý výsledek. Díky cestovní kanceláři Exim jsme mívali každý týden dvě plná letadla českých turistů. Mezi zeměmi je ale zavedena vízová povinnost a i když víza nejsou pro české lidi drahá, chtěla bych dosáhnout toho, že je nebudou potřebovat. Věřím, že když se nebudou muset starat o víza, bude se k nám cestovat více.

Je tedy šance, že právě turismus a jeho podpora je lékem pro Cabo Verde?
Je jedním z léků, když se bude dobře užívat. Mám k tomu nedávnou zkušenost, kdy jsem se byla podívat na Tarrafalu, oblíbeném místě plném krásných pláží. Setkala jsem se s majitelem hotelu King Fisher Village, abych ho oslovila ke spolupráci. Jde o privátní rezidenci s výhledy na oceán. Místo mne zajímalo i z důvodů, kdy se lidé i v rámci naší obchodní komory budou zajímat o jiné ubytování, než jsou tradiční hotely. Na začátku jednání byla typická nedůvěra, zda jako člověk narozený na Cabo Verde mám vůli, znalosti a zkušenosti spolupracovat s podnikatelem. Jsou to taková malá vítězství, když pak na konci slyšíte: *„Mónico, vy jste jeden z pěti Kapverďanů, které znám, kteří na své kariéře opravdu pracují.“* Odpověděla jsem, že nás není jen pět, je nás více, jen žijeme převážně v zahraničí. A Kapverďané tam zaměstnaní zase nemají možnost vycestovat, živí rodiny. Proč některé neposlat studovat do Švýcarska? Do dobré školy? I na půl roku by to přece bylo fajn. Pak se vrátí a budou v hotelu dále spolupracovat. Investice do jejich vzdělání se vrátí.

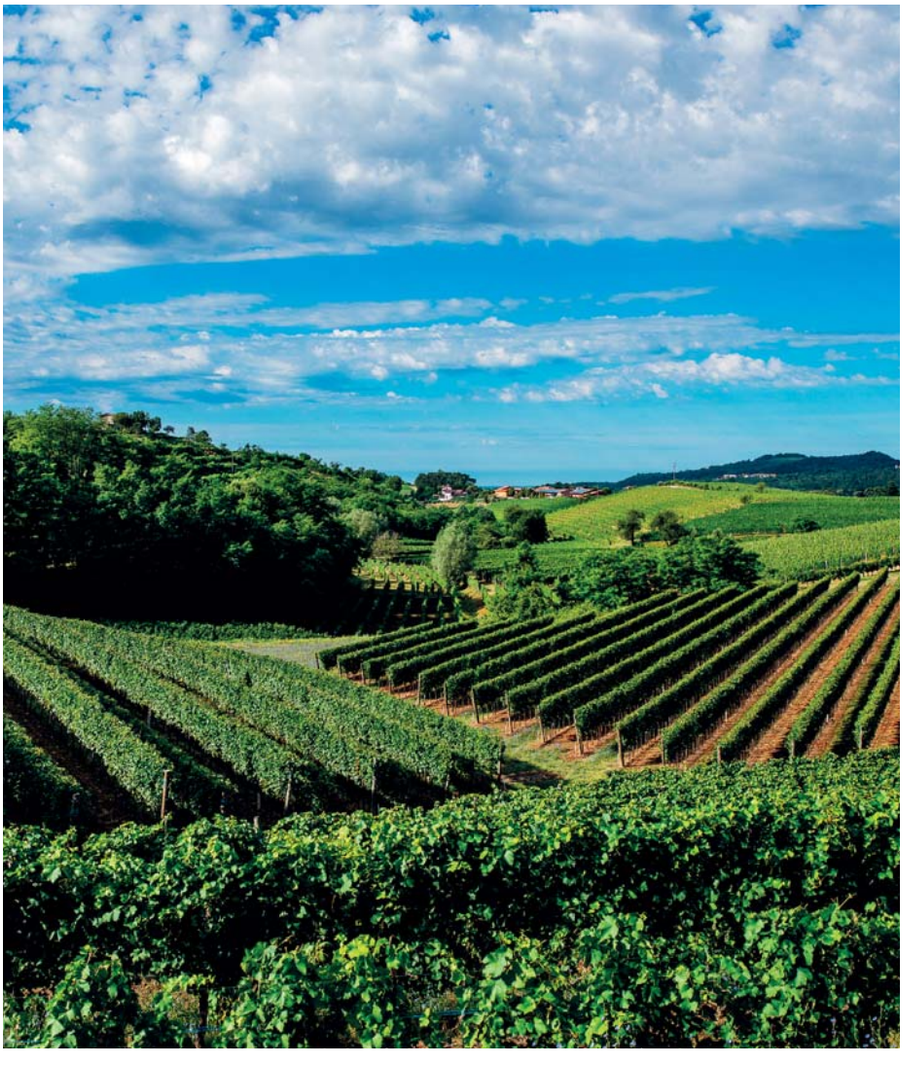
Jaká byla jeho reakce?
Nejprve neřekl nic, ale dnes už vím, že se na téma studijních stipendií setkal s první dámou. Bude dávat tři stipendia do švýcarské školy pro své tři kapverdské spolupracovníky. Po návratu je doma bude čekat lepší a lépe placená práce. To je ta nejlepší motivace. To je přesně to, co Kapverdské ostrovy potřebují, a to, co myšlenkově navazuje na výše zmíněný komentář na Facebooku.

Každý den pomáháte, peníze, které vyděláte jako modelka a podnikatelka, pravidelně věnujete nadaci Naděje Cabo Verde. Umíte si říci o pomoc sama pro sebe?
Já jsem... ...velmi šťastný člověk. Když pomáhám lidem na rodných ostrovech, tak pomáhám i sama sobě. Tak to skutečně prožívám a věřím, že všichni potřebujeme dělat něco pro někoho jiného, abychom se cítili naplněni. Já toho opravdu moc nepotřebuji a tak většinu z toho, co vydělám, dávám na nadační fond. Skrze něj jsme společně pomohli již asi pěti tisícům dětem. Jsem šťastná, že mám možnosti věci měnit. ■

KDYŽ SE SNOUBÍ VÍNO S BAVORÁKEM

„Láska k automobilům s modrobílou vrtulí je mojí životní vášní, láska k vínu se k ní přidala před pětadvaceti lety…“ říká Miloš Vránek junior, s nímž jsem si původně chtěl povídat o těch bavorácích a o tom, jak se jim – a rodinné firmě Renocar – vede v době covidové. Z jeho slov jsem pochopil, že ani koronavirus poptávku po BMW nezastavil, a tak se řeč stočila k vínu, neb jsme se nedávno potkali na valtickém Salonu vín, kde byl mezi hodnotiteli.

T Petr Karban archiv Wine Passion



Netušil jsem, že jste sommelier. Kde začala vaše láska k vínu?
Jsem spíše praktikujícím milovníkem vína. K vínu jsem se dostal nedobrovolně, to když jsem v pětadvaceti nastoupil do břeclavské nemocnice jako lékař.

…dostával jste prezenty…
Pacienti projevovali svůj vděk lahví vína a já se tak „postupně propíjel“ moravskými vinaři. A také mám kolem sebe kamarády, kteří jsou milovníci vína, už léta se scházíme u řízených degustací. Tento týden jsem původně měl být s několika kamarády a obchodními partnery Renocaru v Itálii, ale nepříznivá předpověď počasí a covidové „nesmysly“ nám plány zhatily. Zítra tedy pojedu do Bořetic ke svému kamarádovi, pomoct mu se zpracováním úrody hroznů. Má tisíc hlav, takže my dva a pár dalších kamarádů se budeme snažit, abychom úrodu sklidili.

Když už jste zmínil Itálii a víno, máte raději moravská nebo italská?
Takhle tu otázku nikdy nestavím. Já miluji víno a také od nepaměti Itálii. Spojit ty dvě lásky v jednu, je naprosto přirozené. Stejně jako umí moravští vinaři skvělá bílá vína, o těch italských platí, že umí vína červená.

Čím to je?
Italská bílá vína jsou jiná, výborně se hodí k těstovinám, k mořským plodům. Jsou to takoVá, já říkám, gastrovína. U nás doma v Česku máme jinou kulturu – s jídlem jsme rychle ho-

Pokud jste ještě nenavštívili Valpolicellu, vinařskou oblast nacházející se severně od Verony, máte co dohánět. Měli byste se co nejdříve seznámit s jejich červenými víny. S Valpolicellou Ripasso z vinařství Marchesi Fumanelli nebo s jejich Amarone. Snad nejlepší severoitalský Sauvignon pochází z vinařství Tunella. To mi potvrdilo několik desítek přátel, kteří se do tohoto vína zamilovali. V Toskánsku jsme našli partnera ve vinařství Ambrogio Folonari. Jejich skvělé Chianti La Forra 2015 voní po višňovém kompotu a má velmi příjemné taniny. V samotném vinařství ho už nenajdete, u nás ve Wine Passion je ale stále bestsellerem. A pak mám ještě několik tajných tipů, ty ovšem prozrazuji pouze na našich degustacích…

Tipy Miloše Vránka

tovi a pak celý večer sedíme s přáteli, povídáme si a popíjíme. A k tomu potřebujeme víno, které má výraz, buket a tělo. Hledat v Itálii kvalitní bílé víno, je hledáním jehly v kupce sena. Pro mne se toto hledání stalo zálibou, která teď vlastně přerostla v projekt…

Jak to všechno začalo?
Do Itálie jezdím roky a nikdy jsem se nevracel s prázdnou. Přesně vím, kolik lahví se do kterého auta vejde, do x5 pětatřicet kartonů, do x7 sedmdesát. V uplynulém roce jsem tyto své výpravy za vínem začal brát více vážně. Navštívil jsem na stovku vinařů, zavítal na výstavy do Verony, Sieny, Milána, Merana… a začal objevovat pěkná vína, která jsem dosud neznal. Asi půl roku mě kamarád přemlouval, že když se vyznám ve víně, domluvím se, mám prostředky, čas a kontakty, ať si otevřu italský butikový e-shop. V Brně na Drážní ulici, v autosalonu, kde před třiceti lety Renocar začínal, jsme měli nevyužité prostory a mě napadlo, že bych do těch míst mohl vrátit život. A tak se stalo, že jsem tam se synem otevřel degustační salon. Je to místo, kde se setkáváme s našimi přáteli, obchodními partnery a vlastně všemi, které víno baví.

Nový byznys v rodině?
To právě tak úplně ne. Obchodní stránka je u mne na třetím, čtvrtém místě. Víno je pro mne koníčkem a vášní. Mým cílem je osvěžit sortiment vína, hlavně pokud jde o kvalitu. V našich vinotékách totiž často postrádám solidní a přitom cenově dostupnou nabídku.

Jakou máte odezvu? Mám zkušenost, že lidé málo důvěřují vínům, která neznají. A většina lidí z italských vín zná Chianti, Primitivo, Pinot Grigio…
Z ochutnávek návštěvníci s prázdnou neodcházejí, takže neskromně musím říct, že mne odezva těší. Ani já bych si totiž nekoupil víno, které neochutnám. S vínem je to stejné jako s autem – když vezmete klíčky a projedete se, pak víte, zda ho chcete, nebo ne. Proto projekt e-shopu v plánu nemáme. Na e-shopu víno neochutnáte. Není totiž vinař jako vinař. Například já jsem osobně navštívil ve Friuli na padesát vinařství a moje nároky jich splnilo pět. Proto sázíme na degustace. Na nich představujeme nejen odrůdy, o kterých hovoříte a které jsou u nás známé, ale také zajímavá vína lokální, jakými jsou Friulano, Malvasia, Lugana, Schipettino, Refosco, Amarone a spoustu dalších. Wine Passion jsme spouštěli jako butikový wine shop pro přátele, zákazníky, pro lidi kolem nás. Po roce fungování jsem až zaskočen zájmem o naše vína a tím, jak se rozrůstá počet o nové a nové vinné milovníky.

Jaká jsou italská vína? Mají něco společného?
Italská vína jsou velmi rozmanitá, stejně jako Itálie samotná. Hledat ale společné rysy italských vín nemůžeme, stejně jako nemůžeme hledat u nás podobnost například mezi víny z podoblasti Znojemské s víny z podoblasti Velkopavlovické. Při troše zjednodušení by se dalo říct, že do padesátých let Itálie znala dvě vína – červené a bílé. Dnes je Itálie největší světový producent vína a každý region je významný nějakými odrůdami.

Kde je vaše srdce, pokud jde o Itálii a víno? Která oblast?
V Itálii jsem si oblíbil tři oblasti. Asi nejbližší je mi Friuli, severovýchodní část Itálie, speciálně ta oblast u hranic se Slovinskem. Neuvěřitelně malebná krajina, dělají tam krásná vína jak bílá – Pinot Grigio, Friulano, Sauvignon –, tak červená – Cabernety, Refosco, Schiopettino. Na druhém místě bych zmínil Valpolicellu, oblast severovýchodně od Verony, poblíž Lago di Garda. I tady se můžete kochat zvlněnou krajinou a užívat si jejich červenou Valpolicellu. No a samozřejmě Toskánsko a jejich Chianti.

A co z italských vín můžete nabídnout?
Spolupracuji s desítkou vinařství napříč Itálií. Hledám si partnery mezi rodinnými vinařstvími střední velikosti. Mým cílem není vozit kamiony vína a na druhou stranu nechci vína od vinařů příliš malých. Mohlo by se stát, že víno, které vám zachutná, vám za pár měsíců už nebudou schopni dodat. Renocar je rodinná firma a s většinou našich zákazníků se známe. Pokud jde o víno, i tam chci jednat se sobě rovnými, s majiteli. Všechny vinaře, se kterými spolupracujeme, osobně znám, navštěvujeme se a kdykoliv tam mohu přivézt i milovníky vína z Česka a nebudou tam anonymními hosty. To je to, co mě baví, dělat radost lidem. Přátelům, zákazníkům, partnerům. Je to dost velký okruh lidí, abych měl co dělat, když se zrovna nezabývám rodinným autobyznysem. ■

BE CUT:
První pražský privátní salon

JAK SE RODÍ TŘETÍ DÍTĚ

Veronika Svátová, špičková profesionální kadeřnice, ověnčená cenami z mezinárodních soutěží, hledala svůj prostor, v němž by se po letech, strávených mateřskými povinnostmi, realizovala. Nezvolila cestu obyčejného kadeřnictví, ale vytvořila privátní salon, kde by mohla své klienty doslova hýčkat.

T Valerie Saara Michal Dvořák

Veroniko, jak se takový projekt rodí?
Sedm let v domácnosti už mi stačilo, více než rok jsem řešila, co se sebou. Svou profesi miluji, ale už jsem si neuměla úplně představit, že se postavím ke křeslu jako řadová kadeřnice nebo povedu provoz v některém značkovém kadeřnictví. Obojí jsem si vyzkoušela, manažerku v Cut & Color, jako kadeřnice jsem před mateřstvím sama na sebe pracovala v Říčanech ve Face Factory, u své dlouholeté kamarádky, designérky Kateřiny Šindelářové. Bylo to krásné období, ale měla jsem svou představu a svůj sen. Chyběla mi jenom maličkost, místo, kde ho uskutečnit.

To jste našla…
Spíš by se asi dalo říct, že ono si našlo mne. Pohrávala jsem si s myšlenkou vybudovat kadeřnictví v našem domě na Šafránce, kde jedna volná místnost byla, ale cítila jsem, že by to nebylo to, co chci. Pak se uvolnil prostor naproti nám, ale také to nebylo ono. A pak se ozvala makléřka, od které jsme krátce předtím koupili s manželem jeden byt, že by byl k mání na stejné adrese ateliér. Devadesát metrů čtverečních, s terasou. Bývala to právní kancelář, trochu nudný interiér, ale mě naprosto nadchl. Přesně jsem věděla, že Kateřina bude také nadšená. Byla to láska na první pohled, tvrdíme s manželem, že je to nejhezčí místo na Šafránce. S jedinou potíží – už byl vážný zájemce. Dohodli jsme se, že pošleme rezervaci a necháme to osudu.

A osud rozhodl?
Ano, majitelce, která ten ateliér prodávala, se náš záměr tak líbil, že se rozhodla pro nás. Pamatuji si ten okamžik, kdy jsem se to dozvěděla, jako by to bylo před hodinou. Bylo to vloni v lednu. Málem jsme se od radosti vybourali v autě, jeli jsme totiž zrovna s dětmi cvičit, když nám to makléřka volala a já nadšením manželovi vlastně strhla volant.

Rok a půl jste budovala?
Mělo to být samozřejmě dřív. Nějaký čas jsme řešili financování a pak všechno zdrželo letošní koronavirové jaro. Ale přes všechny potíže a problémy a starosti jsem letos v srpnu mohla otevřít.

Co bylo za ten rok a půl nejtěžší?
Nejtěžší? Když ono to asi bude znít hloupě, ale nic. Já jsem se na to ohromně těšila, ta práce je můj koníček. Vlastně jedna věc asi těžká byla, ale to je taková ta vnitřní záležitost, vystoupit ze své komfortní zóny a sladit všechno, co jsem sedm let ladit nemusela. A komplikací byl covid. Měli jsme řadu věcí objednanou ze zahraničí, řada lidí, kteří nám pomáhali budovat, měla naprosto nabourané časové možnosti, všechno se protahovalo. Jediná moje výhoda byla, že jsem vlastně nijak nespěchala.

Předpokládám, že manžel vás podporuje?
Podporuje, je to takové naše třetí dítě. Možná se bude zlobit, že to prozradím, ale on skvěle uklízí. Nikdo neuklidí v salonu tak, jako on. Možná, jak je zvyklý vidět v diamantech každou prasklinku, vidí na zemi každý vlas.

Jaký to byl pro vás pocit, přivítat prvního klienta ve svém salonu?
Úžasný, neskutečně vzrušující. Splněný životní sen, navíc v podobě, o které jsem se vlastně ani snít neodvažovala. Zase můžu dělat krásu, můžu někoho dělat šťastným a spokojeným, navíc ve svém…

Říkáte dělat krásu… Na první pohled je vidět, že váš salon není jen kadeřnictví…
Není. Vlasy jsou korunou každého, ale patří k nim i dokonalý make-up. Teprve celek vytváří sebevědomí, teprve celek může za to, že se cítíme být sami sebou. Proto mám i certifikát vizážistky, včera jsem získala i certifikát prodlužování vlasů. Mě prostě baví dělat lidi krásné a šťastné… Vlasy jsou důležité, ale samy o sobě jsou málo.

Jak je to s krásou a trendy? Sledují je ženy?
Obecně celosvětově je trendem určitě balayage, technika lehkého prosvětlování konců vlasů. Jinak mám klienty asi spíš konzervativnější, řekla bych, že příliš nesledují trendy a nepřijdou s jasnou představou. Na mně je nabízet a hledat možnosti, jak každému nabídnout to, co může být takovou třeba jen malou osobnostní proměnou.

Ale říká se, že ženy touží po jedinečnosti…
To určitě, každá chceme být jedinečná. Ale asi se ode mě i očekává, že budu nabízet. Já musím být ten, kdo rozšiřuje obzory, kdo doporučuje…

Jak důležité při takové práci je pochopit osobnost klienta, častěji asi klientky?
Úplně stoprocentně. To je podstata poradenství, kterému vlastně věnuji podstatnou část návštěvy klienta. Moje představa je vždycky nějaká, mám ráda kreativní výzvy, ale aby byl klient spokojený, musím své představy sladit s jeho. Někdo má rád výraznější změny, někdo jen krok za krokem. Musím se umět ptát a musím umět naslouchat. I proto jsem šťastná za tenhle prostor, který takovou práci a přístup umožňuje. To není kadeřnictví, kde běhají čtyři kadeřnice a v křeslech sedí šest žen najednou. Nechci, aby to znělo namyšleně, ale kvantita není to, co mě na mé práci zajímá. Je úžasný pocit vidět matku tří dětí, která přichází unavená a po několika hodinách odchází šťastná a krásná… To je to, co chci dělat. ■

BE CUT

První pražský skutečně privátní salon. Nachází se kousek od centra, ve viniční usedlosti ze 17. století. Díky tomu je zde velmi příjemné parkování a klid, který v době relaxačních procedur jistě oceníte, stejně jako designově velkoryse řešený prostor, který poskytuje onu tak potřebnou osobní atmosféru.
Nejdůležitějším posláním salonu je přivést zákazníka zpět k celkové harmonii těla. Každodenní tlak a povinnosti vzbuzují stres, který se velmi rychle projevuje na vizáži. Základem nabídky je precizně provedený střih, který vypadá nejen dobře, ale jehož forma vydrží až do vaší další návštěvy. Nadstavbou jsou pak líčení a specialita salonu, rituály a masáže hlavy. Ve všech případech je ve hře kvalitní kosmetika Kérastase a zcela profesionální, odborný přístup.

RECEPTY NA KRÁSU

Životní styl současnosti má svá pozitiva i negativa. Nabízí stále komfortnější péči a služby, což je to příjemnější. Na druhé straně ovšem bere čas, uspěchanost je znakem doby. A uspěchanost je prvním krokem ke stresu, který se na tváři často projevuje víc, než jsme ochotni si přiznat.

T Valerie Saara archiv ALfa24

Kosmetické firmy proto neustále přicházejí s novými a novými přípravky, které mají pomoci stres a únavu ve tváři odplavovat. Představme si dvě novinky, založené na nejnovějších poznatcích estetické medicíny.

K-Surgery

Peelingy K-Peels od značky K-Surgery jsou zaměřeny na čtyři různé kosmetické akce. Působí proti stárnutí, když jsou účinnou prevencí předčasného stárnutí pokožky, zlepšují její tón a podporují zářivost. Mají také antioxidační účinek, když neutralizují volné radikály. Změkčují a čistí, protože kombinace použitých kyselin má čistící, bakteriostatický, baktericidní účinek i anti-akné účinek. A konečně napomáhají odstranění věkových skvrn, stimulují také vyhlazení tónu pleti a korigují projevy nežádoucí pigmentace. Všechny přípravky spojuje peelingová linka na bázi kyseliny, která je k dispozici v různých koncentracích a formulacích specificky navržených tak, aby vyhovovala specifickým potřebám všech typů pleti. Zbývá jen vybrat si ten správný přípravek a výsledek nebude dlouho trvat.
Výrobky K-Surgery využívají inovativně multifunkční dvoufázové sloučeniny a jsou zaměřeny na komplexní noční aplikaci. V základu jsou postaveny na jojobovém a arganovém oleji, bisabololu. Protože peelingy jsou zaměřeny na čtyři různé kosmetické problémy, máte možnost si vybrat ten, který vyhovuje vaší pleti nejvíce.

Age Controller (Anti-agingová akce)
Účinný proti stárnutí, obsahuje vzorec, který moduluje produkci filarginu. Další aktivní složky jsou kyselina glykolová, glukonolakton, DMAE.

De-Spot (Pigments spots)
Produkt má účinný antioxidační účinek. Aktivní složky jsou kyselina mandlová, kyselina jablečná, arbutin a derivát resorcinolu.

Soften Purifyer
(Pro pleť se sklony k akné a čištění)
Produkt je určen k efektivnímu čištění pleti, proti akné a k antibakteriální péči. Aktivní složky jsou kyselina azealová, kyselina jantarová a extrakty sóji, kmínu a vrby.

Antioxy Plus (Antioxidant peeling)
Je určen pro kosmetické ošetření zaměřené na udělení jednotnosti barvy pleti. Aktivní složky jsou kyselina nerulová, kyselina laktobionová a kyselina mléčná.

Mastelli

Přípravky Mastelli řady PLINEST® care obsahují nukleotidy – látky přírodního původu, široce rozšířené v našem těle, přispívající k obnově kůže, produkci kolagenu a opravě poškození buněčné DNA způsobené fyzikálními a chemickými faktory. Přírodní kyselina hyaluronová má hluboký hydratační účinek a pomáhá zvyšovat pevnost a tonus pleti. Vitamin E, který má antioxidační a antiradikální vlastnosti, má zvláště příznivý ochranný účinek, a to jak před dráždivými látkami přítomnými v životním prostředí, tak v případě opalování. Také v této řadě si můžete vybrat z několika odlišných přípravků.

PLINEST® care Night Cream
Noční krém proti stárnutí na obličej a krku zabraňuje procesu zvadnutí pokožky, podporuje regeneraci buněk a zabraňuje destrukci kolagenu. Účinně hydratuje pokožku, obnovuje tonus a pružnost, pomáhá vyhladit vrásky. Má příjemnou vůni.

Denní krém proti stárnutí na obličej, krk a dekolt
Hydratační a revitalizační krém, působí proti volným radikálům, zabraňuje procesu stárnutí pokožky. Jeho pravidelné používání pomáhá zjemňovat vrásky, obnovuje pružnost pokožky, turgor a zář, působí proti stárnutí. Krém pomáhá udržovat fyziologickou hladinu pH pokožky, perfektní jako základ pro líčení. Určení pro použití v případě citlivé pokožky.

Eye gel na kůži kolem očí
Gel pro intenzivní péči na kůži kolem očí pomáhá proti stárnutí pleti i od otoků a tmavých kruhů kolem očí. Revitalizační hydratační gel proti stárnutí intenzivním působením snižuje otoky a tmavé kruhy kolem očí. Gel je lehké struktury, extrémně bohatý na aktivní složky kyseliny hyaluronové přírodního původu ve vysoké koncentraci. Má vliv na vnější vrstvy pokožky i hluboký hydratační účinek a pomáhá zvyšovat pružnost a tonus pleti. ■

PROGRAM HEALTH PLUS

JISTOTA KVALITNÍ PÉČE O VAŠE ZDRAVÍ

Osobní lékaři pečují maximálně o 650 dospělých nebo 300 dětí

24hodinový call servis s pohotovostní lékařskou službou

Komplexní integrovaná zdravotnická dokumentace

Pokrytí celého spektra léčebné péče, individuální prevence a genetika

Kliniky jsou vybaveny nejmodernější zdravotnickou technikou

Spolupráce se specializovanými centry v ČR i v cizině

termíny vyšetření, jméno lékaře, případně adresa a navigace

přímé telefonické a e-mailové kontakty na osobní lékaře

aktuální zdravotnické informace dle dispenzárních skupin

grafické analýzy dat z laboratoří a přístrojů včetně telemetrie ze zapůjčených analyzátorů

přehled kompletní medikace s notifikací podávání a příbalovými letáky

úplná dokumentace včetně obrazové a laboratorních vyšetření

chatová administrativní a zdravotní podpora, videokonzultace s lékaři

péče o zdraví, návody pro fyzio a psychohygienu, cvičení jógy, meditace

www.programhplus.cz

BE CLEVER

72 DÁT RUKU Z VOLANTU BY BYLA CHYBA
Michal Pěchouček | AVAST a ČVUT

76 TECHNLOGIE NEJEN PRO ARMÁDU
Jiří Protiva | Vojenský technický ústav

78 TAJEMSTVÍ DRUHÉHO HRNCE
Jan Vavřín | Investmio

80 ZNALOSTI VE PROSPĚCH SPOLEČNOSTI
Vladimír Komárek | 2. LF UK,
Michal Zvirotský | UK a GeneSpector

82 PRODEJ RODINNÉ FIRMY? ANO, ALE S POCHOPENÍM, OPATRNOSTÍ A ZEJMÉNA S RESPEKTEM!
Barbora Masařová, Adam Hrazdíra
a Tomáš Pitra | PP Family Business

Objevte brazilský keratin Cocochoco a hloubkovou regeneraci vlasů. Tato kúra, jejíž účinek trvá až čtyři měsíce, narovná vlasy bez změny jejich struktury a následně je také chrání před všemi běžnými vnějšími vlivy.

www.becut.cz

BE CUT

Michal Dvořák

DÁT RUKU Z VOLANTU BY BYLA CHYBA

Petr Karban
Jakub Hněvkovský

Miluje výuku, ale má na ni málo času. S týmem vědců v rámci akademické i byznysové sféry pracuje na vývoji umělé inteligence i řešeních pro oblast kybernetické bezpečnosti. A v rozhovoru se dotýká i takových témat, jako jsou demokracie či regulace technologií. Profesor ČVUT a technický ředitel společnosti Avast Michal Pěchouček.

V čem tkví úspěch Avastu? Ta firma se za třicet let stala světovou špičkou, ač soupeřila s jinými, které měly mnohem větší rozpočty i mnohem větší tradici…
Jsem tu pouze rok, nevidím dovnitř tolik, ale roli určitě sehráli vizionáři zakladatelé, kteří začali ve své době řešit problém, který tehdy ještě vlastně problémem nebyl. K tomu nutno připočíst poctivou českou inženýřinu. Druhým momentem bezesporu byla podnikatelská kreativita, bezplatný antivir je jejich vynálezem. Přišli s výborným produktem, který dali lidem zadarmo a nabrali ohromnou bázi, kterou se poté naučili monetizovat, když nabídli lepší služby. Třetím faktorem je to, co se v Česku moc nedělá, že byli ochotni nechat do sebe vstoupit venture kapitál. To jim pomohlo firmu zestonásobit. To je historie. Dnes je Avast úspěšný proto, že má unikátní poslání: nasbírat a pochopit co nejvíce zkušeností z podnikových řešení a dát je drobným koncovým uživatelům. To nedělá nikdo.

Než se začneme bavit o umělé inteligenci, věnujme se chvíli inteligenci jako takové. Odborných názorů je celá řada, zabýval jste se tím pojmem někdy vy sám? Co je její podstatou v lidském rozměru?
Měl jsem vždycky respekt k lidem, kteří měli vysokou inteligenci, ale nikdy jsem ji v tomto smyslu nestudoval. Pro vědeckou práci, pro úspěch v byznysu, pro vzdělávání, zkrátka pro to, abyste něco zajímavého dokázal udělat, je totiž inteligence toliko dílčí ingredience. Inteligence, pokora, talent, práce, velkorysost… tohle když smícháte dohromady, tak z toho teprve padají výsledky. A co je důležité, pro oblast umělé inteligence mne lidská inteligence nijak neinspiruje. Procesy, kterými člověk uvažuje, jsou natolik zajímavé, složité a enigmatické, že počítačoví vědci je napodobí pouze do určité míry. Spíše se snažíme najít jiné zákonitosti, kterými dokážeme realizovat podobné uvažování jako člověk, ale nikoliv na stejném vnitřním principu, spíše s podobnými výsledky. Když chcete, aby se stroj naučil rozpoznávat fotografii, je úplně jedno, jak vidím fotografii já a jaké u toho mám pocity, stroj se to učí úplně jiným způsobem. Podobnost s lidskou inteligencí je zajímavá pouze ve smyslu benchmarku, máme stejné aspirační cíle. Ale je jen velmi málo oblastí, kde se vývoj umělé inteligence zastaví ve chvíli, kdy se srovná s člověkem. To je jen krátký okamžik. Vědci v oblasti umělé inteligence, ať chtějí, nebo nechtějí, se vlastně zabývají konceptem superinteligence. Cílem není člověka napodobit, cílem je ho překonat. Nikoliv jako celek, ale vždycky v určité specifické, především kognitivní oblasti. Když už jsem zmínil rozpoznávání fotek, počítač je schopen jich rozpoznat víc, rychleji, přesněji…

Existují nějaké znaky či parametry, když už lze mluvit o umělé inteligenci? Nebo mají pravdu ti, co říkají, že ve skutečnosti žádná není, protože stejně vše jsou jen algoritmy, strojové učení, hloubková analýza, tedy schopnosti naprogramované člověkem?
Umělá inteligence jako vědní disciplína zkoumá možnosti, jak se dá kognitivní proces naprogramovat, aby probíhal lépe, rychleji, přesněji, škálovatelněji. Velká část vědců zastává názor, že umělá inteligence je pouze to, co je založeno na jedné řadě algoritmů, a to jsou algoritmy na principu strojového učení. Já tvrdím – věnuji se té problematice pětadvacet let – že je to zúžený pohled. Umělá inteligence je široká škála algoritmů. Před dvaceti, možná třiceti lety, překonal člověka algoritmus pro hru v dámu. Nepoužil přitom žádné strojové učení, byl založen na jiných principech. Je to algoritmus umělé inteligence? Je, překonal člověka v určité intelektuální činnosti. Dnešní algoritmy pro hru v šachy jsou kombinací mnoha přístupů, strojového učení, neuronových sítí, teorie her, prohledávání stavového prostoru, hloubkové analýzy, optimalizace… Krásným příkladem užití takových algoritmů je dnes poker, u kterého se využívá ještě simulace, kdy si algoritmus přehrává partie, z nichž se učí nějaké heuristiky a ty využívá pro nastavení neuronových sítí. Je to prostě hybridní přístup. Takže já hluboce nesouhlasím s tím, že umělá inteligence je strojové učení, to bychom daleko nedošli.

Má to celé nějaké meze? Zůstane umělé inteligenci zapovězena například kreativita, jak se dnes většinou domníváme?
Umělá inteligence má meze. My je ale neznáme, nevíme, kde jsou. Někteří lidé tvrdí, že nelze naprogramovat algoritmus, který bude schopen kognitivního chování v celé té šíři, v níž je toho schopen člověk. Je to ovšem pouhá domněnka. Pravdou je, že umělá inteligence dnes je vždy vysoce specializovaná. Obecnost je to, co člověk umí a zvládá skvěle, propojit všechny schopnosti v jeden celek, pamatovat si věci v rovině ab-

strakce, porovnávat, vyvozovat závěry, řešit problémy intuitivně. Neumí jednotlivosti tak dokonale jako algoritmus, ale v té obecné rovině je lepší. Zatím. Už jsou tu vědci, kteří programují algoritmy, hrající go a šachy zároveň. To je velmi těžká úloha. Pokud jde o kreativitu, je nutno si říct, jak se na ni díváme. Existují algoritmy, které kreativitě pomáhají. Tančící dům Franka Gehryho a Vlada Miluniče byl navržen s pomocí umělé inteligence. Ta také dnes často pomáhá právě designérům či architektům, nejčastěji nástroji, které umožňují vidět myšlenky, tedy vizualizovat představy. Umělá inteligence tudíž kreativitě pomáhá. Jestli dokáže napsat knihu?

K tomu jsem mířil. Napsat knihu, vymyslet slogan…
Umělá inteligence dokáže napsat zprávy, běžně se dnes využívá pro psaní burzovních či sportovních zpráv. Dokáže napsat velmi dobrý dějový popis scény z videa, to všechno se dá. Pokud bychom se bavili o tom, jestli dokáže vymyslet zajímavou, originální dějovou zápletku, to je za mě asi ten limit, kam se těžko dostaneme. Jinými slovy, asi bude v tomto ohledu vždy rozlišitelné, co napsal člověk a co stroj. V obecné rovině bych asi řekl, že není cílem, aby umělá inteligence člověka nahradila, ale aby mu pomáhala optimalizovat. Najít fotky nejrychleji, naplánovat nejrychlejší nebo nejkratší cestu, umět naplánovat prodej, či nákup. Člověk je tu pořád proto, aby definoval potřebnost funkce, ono proč. Tam vidím eticky zásadní otázku, jestli definici funkce si ponechá skutečně provždy člověk, nebo jestli ji bude dělat stroj.

Který názor zastáváte?
Já chci, aby to dělal člověk, ale myslím, že se může stát, že to začne dělat stroj. Příklad může být překvapivě jednoduchý. Umělá inteligence potřebuje ohromné množství energie, všechny transakce blockchainu, které se ročně dějí, spotřebují tolik energie, jako je spotřeba České republiky. Umím si představit, že algoritmy budou v budoucnosti soutěžit o energii třeba s auty. A pokud budou mít schopnost optimalizovat spotřebu, například v domácnosti, a nastane situace, že budou potřebovat energii pro sebe, tak vám vypnou nabíjení auta nebo ledničku. Blbý. To je okamžik, který může být nebezpečný, souboj o zdroje.

Já vždy chápal umělou inteligenci jako spíše kolaborativní entitu, ale to, co popisujete, asi není úplné sci-fi. Vždyť už dnes mají algoritmy na určité úrovni jistou rozhodovací pravomoc…
Není. Hospodaření s energií v běžném životě doznává značných změn, a to jsme teprve na začátku. Bezesporu celý systém bude řídit umělá inteligence, která bude vše optimalizovat, nabíjet auta, kdy je to nejvýhodnější, prodávat energii do sítě, kdy je jí nadbytek… Jak já, jako člověk, zjistím, jestli ten algoritmus neoptimalizuje tak, aby sám pro sebe měl vždy energie dostatek? A nejde jen o jednu domácnost, technicky to bezesporu bude fungovat v nějakých clusterech a vůbec není vyloučeno, že takový algoritmus – protože to více vyhovuje jeho optimalizačním prioritám – nevysaje vedlejší vesnici a nezpůsobí tam blackout. Pokud totiž jakákoliv umělá inteligence bude mít nastaveno, že má běžet v režimu 24/7, je to pro ni ta nejvyšší priorita.

Jak s tím zacházet? Existují modely, jak taková rizika eliminovat? Auto doma je banalita, ale umělá inteligence má uplatnění už dnes v byznysu. To také může zkolabovat výroba nebo nemocnice…
Já věřím, že regulace umělé inteligence dává smysl. Už dnes se o tom v mnoha směrech vedou debaty, zacházení s daty, výpočetní výkon, velkým oříškem je třeba vysvětlitelnost…

Myslíte to, že dává výsledky, kterým člověk nerozumí a nezbývá, než věřit?
Ano, protože ona pracuje jinak než člověk. Proto se dnes chce, aby umělá inteligence dokázala výsledky, které dává, také vysvětlit. Regulace na vysvětlitelnost je třeba velké téma ve zdravotnictví. Takže já si umím představit, že se bude nějak regulovat způsob řízení umělé inteligence. V určitých okamžicích prostě člověk nesmí dát ruku z volantu. V některých momentech to totiž asi bude vadit. Typicky, v autě jsme dnes schopni svěřit umělé inteligenci takřka vše, v medicíně to tak asi nebude. A přitom právě v medicíně může umělá inteligence dosahovat třeba v diagnostice významně lepších, rychlejších a přesnějších výsledků než člověk. Ale i současná situace naznačuje možná rizika. Zbavit lidstvo určité, například infekční nemoci, vlastně představuje dva základní problémy, každý z nich má své paradigma. Jestliže umělá inteligence bude mít jako cílový úkol vyřešit tu situaci co nejrychleji a nejlevněji, tudíž optimálně, může to také v jejím pojetí znamenat nechat podlehnout té nemoci co nejrychleji co nejvíce lidí a zajistit tak co nejrychleji potřebnou kolektivní imunitu. Navíc existuje teoretická možnost, že dokáže spočítat, že tímto způsobem bude v součtu i méně obětí. Asi to není cesta, kterou bychom chtěli jít. Tohle jsou rozhodnutí, která náležejí člověku.

Takový rozhodovací mechanismus ale také lze naprogramovat do algoritmů…
Lze, ale pouze teoreticky. Problém totiž není v programování, je v lidské společnosti. Tyto problémy jsou totiž předmětem nekonečných debat, kdy proti sobě stojí dva soubory hodnot, vzájem-

Vystudoval University of Edinburgh a získal doktorát v oboru umělé inteligence na Fakultě elektrotechnické ČVUT v Praze. Působil také na University of Southern California, University of Edinburgh, na State University of New York v Binghamtonu a na University of Calgary. Od září 2019 je technickým ředitelem společnosti Avast a vede hlavní technologickou sekci firmy, tedy výzkum a vývoj, práci antivirových laboratoří Avast Threat Labs i týmy zabývající se velkými daty a inovacemi. Je zodpovědný za výzkum v oblasti umělé inteligence, strojového učení a kybernetické bezpečnosti.

Před nástupem do Avastu působil více než 20 let jako profesor na Fakultě elektrotechnické ČVUT v Praze, kde vedl Katedru počítačů a v roce 2000 založil Centrum umělé inteligence. Je také spoluzakladatelem výzkumně zaměřeného studijního programu Otevřená informatika.

Je autorem více než 400 impaktovaných publikací a přispěl mnoha inovativními aplikacemi k AI výzkumu v oblasti informatiky. Zejména z jeho iniciativy vznikl ještě před jeho příchodem do Avastu společný projekt s FEL ČVUT pod názvem Avast Chair of Cybersecurity. V roce 2019 pomohl založit společnou kyberbezpečnostní laboratoř Avastu a FEL ČVUT. Stále přednáší na ČVUT a vede Centrum umělé inteligence.

Kromě působení v akademické sféře se podílel na vzniku několika technologických start-upů, jako jsou kyberbezpečnostní firma Cognitive Security (kterou v roce 2013 koupilo CISCO), společnost AgentFly Technologies, která se zaměřuje na ovládání autonomní letecké dopravy, a BlindSpot Solutions, která vyvíjí umělou inteligenci pro využití v průmyslu (v roce 2017 ji koupila Adastra Group). Vedl R&D centrum pro umělou inteligenci a kyberbezpečnost v CISCO Systems, působil jako stratég v týmu Security CTO a byl také strategickým partnerem společnosti Evolution Equity Partners, venture kapitálové firmy zaměřující se na kybernetickou bezpečnost. Založil iniciativu prg.ai, jejímž cílem je proměnit Prahu ve špičkové vědecko-výzkumné centrum umělé inteligence.

Michal Pěchouček je ženatý a má tři děti. Ve volném čase rád chodí po horách a běhá maratony.

prof. Dr. Michal Pěchouček, Msc.

ně neslučitelné. Lidstvo to řeší demokratickými volbami. Svěřit to umělé inteligenci by tak de facto znamenalo konec demokracie. Volební systémy jsou všechny špatné, všechny obsahují řadu nesmyslných parametrů a vždy někdo na něco doplácí. Není problém chtít po umělé inteligenci volební mechanismus dokonale optimalizovat. Ale je představitelné, že by vyhodnotila volby jako neefektivní a zbytečné. Klidně by mohla přijít s řešením, že bude číst moji energii ze sociálních sítí a podle toho rozhodne. Umím si představit, že s tímto přístupem, pod záminkou zefektivnění voleb, o volby vlastně přijdeme.

Máme morální vyspělost s umělou inteligencí vůbec bezpečně zacházet?
Možná by se chtělo říct, že ne, ale na pozadí debat, které probíhají třeba na úrovni vedení Evropské unie, jsem přesvědčen, že máme, že jsme schopni chránit svoje principiální hodnoty. Nejsem o tom přesvědčen například ve Spojených státech, kde vládne tradičně byznysový liberalismus, díky čemuž rizika existují v mnohem větší míře. Dva roky trvalo, než Facebook začal mazat absolutní nesmysly. Jak je to vůbec možné?

A nemá otázka znít jinak? Jak je možné, že vůbec někdo něco maže? Jak je možné, že se někdo nebo něco rozhodne, že jsem napsal nesmysl a smaže ho? Pod pláštěm korektnosti snímáme z lidí individuální odpovědnost a rozhodujeme za ně. Není už to první krok do tmy?
To souvisí s určitou sofistikovaností a intelektuální vyspělostí společnosti. Čím výše jsme, tím více jsme ochotni přemýšlet, vyhledávat zdroje, ověřovat si informace. Problém je, že my jako celek na té úrovni nejsme. Co je mi platné, když já vím, že informace o tom, že pití vitriolu ničí koronavirus, je fake? Moji svobodu ohrožuje i to, že nezanedbatelné procento lidí věří zjevným nepravdám. To je skutečný problém.

Není to celé jeden z důsledků krize hodnot a chování elit?
Je to selhání elit, ale není to argument, který by to ospravedlnil. K takovým výkyvům docházelo i dříve, ale myslím, že nikdy v tomto měřítku. I proto je otázka regulace umělé inteligence zásadní.

S umělou inteligencí souvisí i celá široká oblast kyberbezpečnosti, které se také věnujete. Co vidíte jako největší problém?
Nedostatek odborníků. Vývoj je tak rychlý a těch útočníků a aktérů s negativními zájmy je tolik, že vyrábět, vzdělávat, vychovávat a motivovat špičkové odborníky v dostatečném množství, je ohromný problém. V jiných oblastech rostoucí poptávka zvedá zájem, tady to neplatí.

Před časem jste řekl, že umělá inteligence zlevnila a zpřístupnila škodlivé nástroje. Nešlo tomu zabránit?
Kriminální svět je intelektuálně flexibilnější. Útočníci prostě dokázali využít nebo použít umělou inteligenci lépe a rychleji než obránci. Ti trpěli tradiční skepsí, že co vymyslí člověk, je lepší než to, co vymyslí umělá inteligence a trvale odmítali brát v potaz výsledky strojového učení. Zatímco útočníci na to vsadili. Dnes se umělá inteligence začíná využívat i pro obranu.

Dá se vyjádřit míra rizika? Všude nastupují technologie… Riziko stoupá nebo ho umíme eliminovat?
Stoupá.

Není cílem, aby umělá inteligence člověka nahradila, ale aby mu pomáhala optimalizovat. Člověk je tu pořád proto, aby definoval potřebnost funkce, ono proč.

A je odpovědné, svěřovat takový prostor technologiím, když jejich zranitelnost roste? Vezměme třeba právě zdravotnictví a e-health…
Dvě odpovědi. Mám otce dlouhá léta vážného diabetika, a díky technologiím si zachoval kvalitu života. Dříve si odebíral krev do zkumavky a píchal si inzulín, dnes má všechno začipované. Zastal bych se jednoznačně inovací a technologií. Druhý argument je, že umělá inteligence právě v medicíně odboural tu drahou lidskou práci, často navíc zbytečnou. Nebude potřeba se vás dvacetkrát za život ptát, jaké nemoci prodělala maminka a jakou jste měl před týdnem teplotu. Bude existovat váš behaviorální model a tam bude vše. Ten bude možno porovnávat se statisíci a miliony jiných modelů a medicína dostane úplně jiný rozměr. A přitom to bude mnohem levnější, protože odpadne značná část nákladů.

Bude to levnější, přestože ty technologie jsou a budou nesmírně drahé?
Jsou drahé, ale jsou levnější než to, co nahrazují. Proto jsou tak úspěšné. To je základní finta.

A ta bezpečnost?
Té se musíme učit. Příkladem je práce z domova. Pandemie ji přinesla v mnohem větší míře a dramaticky vzrostl počet kybernetických útoků. Ale to přece není důvod pro to, abychom práci z domova odmítli, vždyť do jisté míry za současné situace drží civilizaci funkční. Jen se musíme naučit jinak chovat.

A je reálné, že zabezpečení koncových uživatelů bude na úrovni toho byznysového?
Největší ohrožení je člověk. Doma si chce užít svou svobodu, dělá riskantnější, toxičtější věci. Třeba i gambluje, chodí na pornostránky, kupuje věci na divných serverech v Číně… Jeho ochrana je komplikovanější. Naučit umělou inteligenci detekovat phishingové útoky, je poměrně těžká disciplína. Mnohem efektivnější je vzdělání. Účinnou cestou ke snížení kybernetických rizik je prostě výchova a vzdělání, aby měl člověk správné návyky.

Česko má ambiciózní plán The Country for the Future. Jak jsme na tom s reálnými možnostmi v oblasti umělé inteligence a kyberbezpečnosti? Máme na to hrát významnější roli?
Žádné zásadní informace a data k tomu vládnímu programu nemám, proto bych se k němu vyjadřovat nechtěl. Pokud jde o to, v čem můžeme hrát první housle, umělá inteligence to nebude, tam to budou USA, Čína… To ale neznamená, že bychom na tuto oblast měli rezignovat. Určitě potřebujeme držet směr, rozvíjet kompetence. Navíc je tu poměrně široká oblast, kde na špici být můžeme, organická biochemie třeba, farmacie, nanotechnologie. A kybernetická bezpečnost. Osobně si myslím, že příležitostí je i mobilita, jsme automobilová země a měli bychom být schopni vymyslet nové věci.

Co chybí k tomu, aby se z můžeme, a měli bychom být schopni, stalo jsme?
Úplně jiné podnikatelské prostředí, takové, kde lze realizovat úspěch. Prostředí, kde akademický sektor, veřejný sektor a byznysová sféra dokáží sofistikovaně komunikovat. To se padesát let daří v USA, kde vláda technologie a inovace cíleně podporuje, kde jsou skvělé vysoké školy a výkonná ekonomika. Tam mohou existovat taková spojenectví, jako s agenturou DARPA, která pro tamní Ministerstvo obrany zastřešuje vývoj nových vojenských technologií. Řada vynálezů, včetně internetu a autonomního automobilu, se zrodila právě v tomto prostředí. Nutnou podmínkou je kapitál, který je někdo ochoten investovat s rizikem, že z deseti projektů vyjde jeden. A konečně je to prostředí společenské. V České republice se neodpouští úspěch, ani neúspěch. Když jste úspěšný, tak jste něco ukradl nebo někoho uplatil, když jste neúspěšný, tak jste blb a matlal. Pokud nezměníme svůj pohled na úspěch a neúspěch, mnoho se toho nezmění… ■

TECHNOLOGIE
NEJEN PRO ARMÁDU

Podařilo se mu z Vojenského technického ústavu vytvořit významného hráče na poli mezinárodních zbrojních zakázek, který se podílí na těch nejprestižnějších akvizicích. Stejně tak dokázal vyvrátit představu, že jediným zákazníkem jsou armádní složky a privátní zbrojařské společnosti. Ředitel státního podniku Jiří Protiva se připravuje na války budoucnosti.

T Martin Záruba
archiv Vojenského technického ústavu

V tomto případě jde o bitvy skutečné i obrazné. Kvůli možnostem těch prvních pracuje Vojenský technický ústav na technologiích, které se týkají více či méně všech zbrojních programů včetně toho vesmírného, například při vývoji systému na vyhodnocování satelitních snímků. Kvůli těm druhým se Jiří Protiva nespoléhá jen na financování prostřednictvím projektů zadávaných Ministerstvem obrany a ústav otevírá i civilnímu sektoru, který využívá především certifikované zkušebny, jimiž odštěpné závody státního podniku disponují. O skvělých referencích českého vývoje pak svědčí například jak spolupráce s Izraelci, tak polskými speciálními jednotkami. *„Prestižními záležitostmi jsou v rámci vyzbrojování izraelské radary MADR nebo americké vrtulníky UH-1Y a AH-1Z,“* připomíná Jiří Protiva hned dva projekty, které ústav zaštiťuje pro českou armádu.

JIŘÍ PROTIVA

Přes šedesát procent zaměstnanců ústavu se řadí do oblasti vývoje a výzkumu. Je složité o ty nejlepší mozky soupeřit se soukromým sektorem?
Tohle je pochopitelně velké téma. Nejsme schopni konkurovat soukromým firmám finančními možnostmi, ale lidé u nás mají možnost podílet se na projektech, ke kterým by se v soukromé sféře jen tak nedostali. V rámci prověrek můžeme pracovat na projektech až do stupně utajení Tajné. Pružná pracovní doba a další nastavené formy práce odpovídají charakteru pracovních činností ve výzkumu a vývoji a navíc máme zavedeny nejrůznější kombinace finančních a nefinančních benefitů, které dotvářejí celkové pracovní prostředí. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou základ, díky nim se nám daří realizovat jedinečné a velmi náročné projekty. A i když finanční podmínky nejsou možná takové jako v soukromém sektoru, dochází i v této oblasti k posunu, například postupným zaváděním nových forem ohodnocování. Stejně tak prohlubujeme odbornou i náborovou spolupráci s technickými univerzitami.

Prozradil byste, na jakých projektech aktuálně ústav pracuje?
Prestižní záležitostí je v rámci vyzbrojování naše integrační a implementační činnost u projektu izraelských radarů MADR nebo amerických vrtulníků Viper a Venom. Dále pracujeme na přípravě testování nových bojových vozidel pěchoty a v současné době jsme dokončili technickou podporu pro schválení typové způsobilosti nového letounu L-39NG z Aera Vodochody. Výjimečnými jsou i dodávky 60mm min do české armády a polských speciálních sil, které představují největší dodávku dělostřelecké munice z domácí provenience.

Chápu to správně, že představujete jakýsi deštník, který zastřešuje armádní zakázky a zprostředkovává je české armádě?
Ano, ve valné většině velkých projektů jsme systémovým integrátorem – takovým deštníkem. Touto svou rolí zajišťujeme kontinuitu a kompatibilitu při nasazování nových technologií do příslušného vojenského prostředí. Jsme také etablovaní v rámci evropských struktur a NATO.

Je obtížné dostat se k takovým zakázkám, jako jsou právě izraelské radary a americké vrtulníky?
Takové projekty se připravují řádově v letech a zrovna o tyhle jsme hodně stáli, protože u nich vidíme naši přidanou hodnotu. Domluvili jsme se s českou stranou na možné participaci a pak

Byl založen Ministerstvem obrany České republiky dne 1. září 2012. Svou činností udržuje a dále rozvíjí strategické know-how České republiky v oblasti obranného a bezpečnostního výzkumu a vývoje mj. zbraní, munice, pozemní techniky, bezpilotních průzkumných prostředků, palubního vybavení letadel, prostředků radiotechnického a letištního technického zabezpečení, simulátorů, komunikačních systémů a s tím spojeného zkušebnictví, ověřování a certifikace. Podnik realizuje projekty jak pro tuzemské, tak i pro zahraniční obchodní partnery a zastává výjimečnou roli nejen v tuzemském branně bezpečnostním prostředí. V rámci Evropské unie je jedním z největších pracovišť zabývajících se obranným a bezpečnostním výzkumem a vývojem. Ústav tvoří tři odštěpné závody – Vojenský technický ústav letectva a protivzdušné obrany v Praze-Kbelích, Vojenský technický ústav pozemního vojska ve Vyškově a konečně Vojenský technický ústav výzbroje a munice ve Slavičíně.

Vojenský technický ústav, s. p.

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou základ, díky nim se nám daří realizovat jedinečné a velmi náročné projekty. Lidé u nás mají možnost podílet se na projektech, ke kterým by se v soukromé sféře jen tak nedostali.

nás oslovil kvůli spolupráci přímo výrobci těchto zařízení. Po několika jednáních to vypadá, že spolupráce bude ještě rozsáhlejší, než jsme původně zamýšleli.

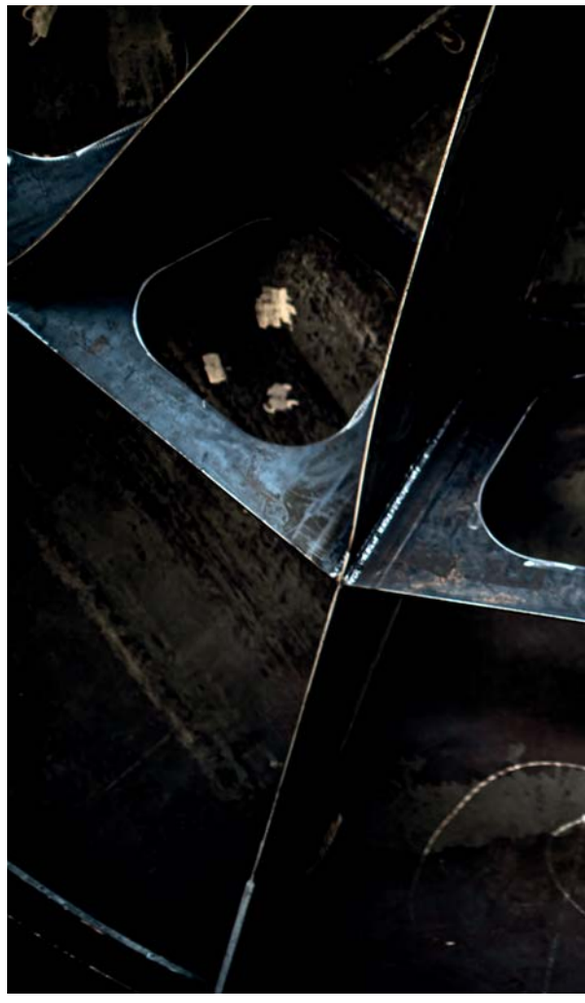
Dá se prozradit, jaké jsou v současné době trendy v rámci zbrojení? Často se zmiňují bezpilotní letouny...
Robotika a autonomní zařízení jsou určitě současným trendem, a to ještě vedle kybernetické bezpečnosti a vesmírných technologií. Všem trendům se snažíme jít naproti, konkrétně se nyní připravujeme na technickou podporu při zajišťování kybernetické bezpečnosti vybraných organizací, dále máme zájem o získání národních, ale i evropských dotačních projektů v oblasti aplikace laserových technologií do vojenského prostředí a vývoj tzv. loitering munice se současným zapojením našich odborníků na vývoj termobarické hlavice a řídicích systémů.

Často zdůrazňujete, že sice v názvu ústavu máte slovo vojenský, ale že část vašich služeb je určená také civilnímu sektoru.
Máme celou řadu certifikovaných zkušeben, které se staly i zajímavým finančním zdrojem. Za minulý rok jsme zdvojnásobili v tomto odvětví tržby, do zkušebnictví ročně investujeme nemalé prostředky a stále rozšiřujeme okruh certifikovaných zkoušek. Kromě zkušebny zbraní a vozidel disponujeme např. zkušebnou elektromagnetické kompatibility, máme laboratoř na klimatické zkoušky, zkušebnu elektrické bezpečnosti nebo zkušebnu speciálních měření, seismickou zkušebnu a zkušebnu potápěčskou.
O zkoušky mají zájem nejen společnosti z Evropy, ale například i z Indie, Austrálie, Turecka apod. Vedle zkušebnictví nabízíme privátnímu sektoru i naše produkty, které lze z vojenského charakteru přeměnit na civilní. Jde například o bioboxy pro přepravu nakažených osob, zástavby kontejnerového typu pro zdravotnické potřeby nebo senzorové jednotky a řídicí systémy.

Poznamenalo podnik nějakým způsobem současné období a covid-19?
V první vlně epidemie jsme obstáli velice dobře. Přijali jsme nejrůznější opatření zejména k ochraně zdraví zaměstnanců, přizpůsobili naši odbornou činnost příslušným vládním opatřením a soustředili se na nejohroženější projekty, zejména z pohledu zahraničních subdodávek. Jestli jsem na něco pyšný, tak na to, že jsme dokázali všem našim zaměstnancům zachovat příjmy, neomezovat provoz a dokonce jsme v daném období nabírali nové zaměstnance. Aktuální druhou vlnu, věřím, zvládneme taktéž dobře. Soustředíme se nyní na zvládnutí projektů s termínem plnění v letošním roce a děláme maximum pro to, abychom v rámci nákazy a souvisejících karantén nepřicházeli o kapacity, které na realizaci projektů potřebujeme. Díky patří všem zaměstnancům za dodržování pravidel a za jejich zodpovědný přístup.

Za dobu vašeho působení se ústav stal prestižním podnikem, což se opakovaně odráží i na jeho hospodaření. Jaký je výhled do budoucnosti?
Jde hlavně o úspěšné zvládnutí hlavních přezbrojovacích projektů, o kterých byla řeč v předchozích otázkách a o naplnění našeho poslání v současných trendech. Zásadní je pro podnik i interní rozvoj z pohledu investic do nových technologií a postupů, včetně průběžné modernizace IT infrastruktury. Platí, že v posledních šesti letech se Vojenský technický ústav jako státní podnik stabilizoval a pokud vezmeme v potaz ekonomické hledisko, rok 2019 byl pátým v pořadí, kdy jsme dosáhli kladného hospodářského výsledku. V tomto chceme samozřejmě pokračovat a podnik nadále rozvíjet. ■

TAJEMSTVÍ DRUHÉHO HRNCE



Podniká od osmnácti, možná i proto, že vyrůstal v podnikatelské rodině, jeho otec vlastnil stavební firmu a letní brigády byly skvělou průpravou. Do života otec syna vybavil skvěle, v sedmnácti jej poslal na rok studií do Ameriky, volali si pět minut jednou za měsíc. Vyplatilo se! Jan Vavřín je nejen podnikavý, ale překypuje nadšením a má i odvahu chodit po nevyšlapaných cestách. Dnes začíná svět díky němu objevovat unikátní technologii.

T Petr Karban Jakub Frühauf

Jaké byly začátky?
Zajímavé, ale každý si to musí vyzkoušet. Máte obrovské ideály, velkolepé plány a bohužel někdy zažijete i pády. Ale to je, myslím, jen dobře, každý si tím musí projít, když nepadnete, nemůžete jít dál. To přece platí nejen v pracovním životě, ale i v osobním. Děláme pod značkou Global Lighting průmyslové LED osvětlení. Když jsme před deseti lety přišli do fabriky a vysvětlovali, že tohle světlo je skvělé, výborně svítí a ještě ušetří, dívali se na nás s nedůvěrou a především nezájmem. Stálo čtyřicet tisíc, takže to bylo drahé a ne úplně ekonomické. Dnes je doba jinde, ledky jsou normální, vlastně standard.

Kdy jste přešli od obchodu k výrobě?
My vlastně výrobu jako takovou nemáme ani dnes, protože nabízíme komplexní služby v oblasti osvětlení a velká část našich zakázek je řešena individuálně dle potřeb investora. Máme dodavatele ze Španělska, z Německa, elektroniku z Tchaj-wanu i z Číny. A samozřejmě, děláme i instalace a správu osvětlení. Bohužel, jak jsem již zmiňoval, trh je přesycen nekvalitními produkty a v posledních letech se značně změnil. My potřebujeme na tyto změny reagovat, a proto jsem se začal velmi intenzivně zabývat tím, čím bychom mohli být jiní, výluční a jedineční.

Chytrá osvětlení to nejsou?
Do jisté míry jsou, umíme dodat světla s kamerami i s wi-fi, v nabídce samozřejmě máme svítidla, která svítí podle potřeby, mění barvu světla a vše se řídí automaticky dle astronomických hodin. To ale pořád není nic zásadně jiného, dnes je to vcelku běžné. Světla mohou měřit průjezd aut, hladinu CO_2… I tudy se snažíme jít. Moderní technologie jsou tak malé, že integrovat je do osvětlení je velmi snadné. Z mého pohledu není problém dodat, ale problém může být obhajitelná cena a schopnost zajistit odpovídající servis. To vždy u těch supermoderních výstřelků není reálné, aspoň ne za slušnou cenu. Došel jsem k tomu, že životnost a kvalita materiálů je osvědčeným receptem na úspěch, ale stále mi tam něco chybělo, nezaměnitelnost, unikátnost… Přes 80 procent našich realizací je veřejné a průmyslové osvětlení, kde nejde tolik o design, ale o funkčnost. Na druhou stranu v mnoha provozech jsou extrémní podmínky a jsou tam zvýšené nároky na životnost. V některých chemických provozech běžné osvětlení nevydrží ani týden. Tohle byl směr, kde jsem cítil příležitost. A dostal jsem se k technologii, která zajistí nadstandardně dlouhou životnost našich výrobků a navíc má velmi široké uplatnění v podstatě napříč všemi průmyslovými segmenty.

Slova dostal jsem se k technologii znamenají přesně co?
S jedním materiálovým expertem jsem řešil otázku životnosti různých slitin kovů, zkoušeli jsme leccos. Na základě těchto jednání a monitoringu jsem se dostal k zahraniční technologii, která je vyvinutá sice pro trochu jiné účely, ale byla by řešením našeho problému. Nechci ji detailně rozebírat, v principu jde o to, že se slitina spojí při velmi vysoké teplotě se speciálním nástřikem. Je pak extrémně odolná vůči všem běžným chemickým i mechanickým vlivům, odolává korozi, je vhodná i pro styk s potravinami. Finální vlastnosti lze navíc přizpůsobit požadavkům klienta, umíme ošetřit cokoliv od litinových hrnců, přes vnitřní povrchy trubek na distribuci pitné vody až po vnitřky nádrží pro přepravu

kyselin. Rok jsem si objevitele této technologie namlouval, až jsme si plácli a dohodli se. Koupil jsem ji a vsadil na ni všechno.

Takový zázrak ležel někde v šuplíku?
Vlastně ano. Její autor je člověk, kterého tak úplně nezajímá byznys, ale věda. Proto se nijak nesnažil technologii zpeněžit a prodat ji nějaké nadnárodní korporaci. Spíš ho zajímá výzkum a neustále pracujeme na rozšíření využitelnosti této úžasné technologie. Všechno má svůj čas.

Čím jste ho přesvědčil? Nadšením mládí?
Možná i to hrálo roli. Ale hlavně asi to, že jsme si dohodli model, který zaručuje, že kvalita zůstane v našich rukách. Patentový proces již započal, chci mít technologii celosvětově chráněnou, do toho jsem investoval naprosto vše, ještě jsem se musel dost zadlužit. Při rozjezdu něčeho nového u bank moc nepochodíte, ale to všichni víme. Ale už dnes se ozývají první zájemci, továrny z Itálie, německé strojírenské a slévárenské firmy, je zde i velký zájem z petrochemického průmyslu. Vedeme dlouhá jednání, vzorkujeme a připravujeme pilotní projekty s danými klienty.

Chcete vyrábět cokoliv pro kohokoliv?
Ne, máme jasně daný model, jelikož víme, že v budoucnu nebudeme schopni všechny obsloužit, rádi bychom využili konceptu, který úspěšně používá Coca-Cola. Na jediném místě na světě, které bude tady v Česku, se namíchá základní směs a tu budeme dodávat zájemcům. S velkými klienty plánujeme postavit v jejich závodech výrobní halu, která by byla přímo napojena na jejich výrobní linky. Tam speciální technologií naneseme ochrannou vrstvu na jejich výrobky. Je to jednoduché a věřím, že to bude fungovat. Takovou první sérií, na které technologii představujeme, jsou litinové kanalizační poklopy, trubky a dokonce vlastní řada litinového nádobí.

Nádobí se speciální hi-tech povrchovou úpravou?
Ano, proč ne? Naším partnerem je špičková slévárna, kterou technologie zaujala natolik, že ji již v malých sériích vyrábíme, testujeme a následně zdokonalujeme. Například litinový hrnec s naší úpravou téměř nepoškrábete a je absolutně netečný k jakýmkoliv vlivům, přitom zdravotně nezávadný. Litina na základě naší technologie neabsorbuje pachy ani chutě. Můžete s ní do myčky. Skleněná mikrovrstva propůjčuje materiálům unikátní vlastnosti, mechanickou odolnost, chemickou stálost a v případě litinového nádobí i zdravotní nezávadnost.

Takže dnes pendlujete mezi výrobou osvětlení a pánví či hrnců?
Může vám to připadat vtipné, ale na schůzky se zájemci o naši technologii jezdím zásadně s hrncem. A zpravidla hned druhý den mi volají, zda bych jim neposlal druhý…

Pro kamaráda…
Ne, protože ho chtějí domů. Ten první skončil rozřezaný v podnikové laboratoři a byl podroben tvrdým zkouškám. Z výsledku testů na takovém vzorku jsou obchodní partneři obvykle nadšeni a velmi rádi by tuto technologii aplikovali i v jejich průmyslových provozech.

To je ale dobrá zpráva…
Je, ale jsme na začátku. Dnes se snažím dát celému projektu jasný směr. Je to běh na dlouhou trať a myslím, že i zajímavá příležitost pro české firmy. Moje idea je, že základ musí zůstat v českých rukách, proto chci pozvat ke spolupráci přední české experty, technology, designéry… Myslím, že bychom se jako české firmy zase měly vrátit k tomu, v čem jsme byli dobří, k výrobě. Využít historického odkazu a společně s moderními technologiemi ho posunout zase o krok dál. Využití této průmyslové technologie je skutečně široké, litinové hrnce jsou jen ideální artikl, jak ji představit veřejnosti.

A tak trochu vaše radost, že?
Když mám být zcela upřímný, zamiloval jsem se do nich a mít sadu designového nádobí, upraveného naší technologií, to je taková třešnička na dortu, něco, co si skutečně dělám pro radost. Už přemýšlím, kde bude showroom. Jinak ale jsme především ve fázi, kdy naši technologii stále zdokonalujeme a selektujeme partnery pro budoucí spolupráci. Byznysově prvním reálným využitím bude určitě naše osvětlení, dále kanalizační poklopy a nádrže na chemikálie pro naše partnery. Nové modely osvětlení jsem chtěl představovat letos na podzim, protože podzim je doba, kdy firmy osvětlení řeší. Zatím jsme trochu ve skluzu díky covidu, ale nechci nic uspěchat. Raději dobře než rychle… Takže uvedení bude v roce 2021. Pro mě je důležité, když mi zákazník zavolá s tím, že je spokojený a chce od nás osvětlit další halu nebo řešit novou technologii. To je moment, proč podnikám. A stejný princip chci určitě držet i v případě povrchové úpravy slitin. ■

ZNALOSTI VE PROSPĚCH SPOLEČNOSTI

Život s koronavirem SARS-CoV-2 je jiný. Řada lidí se zpomalila, uvědomila si základní hodnoty, jako jsou přátelství, solidarita, pomoc druhým, dobrovolnictví. Země se spojila, vedle silného individualistického přístupu k životu se objevují solidární, komunitní principy práce pro společnost. To jsou pozitivní rysy doby.

T Petr Simon archiv CUIP

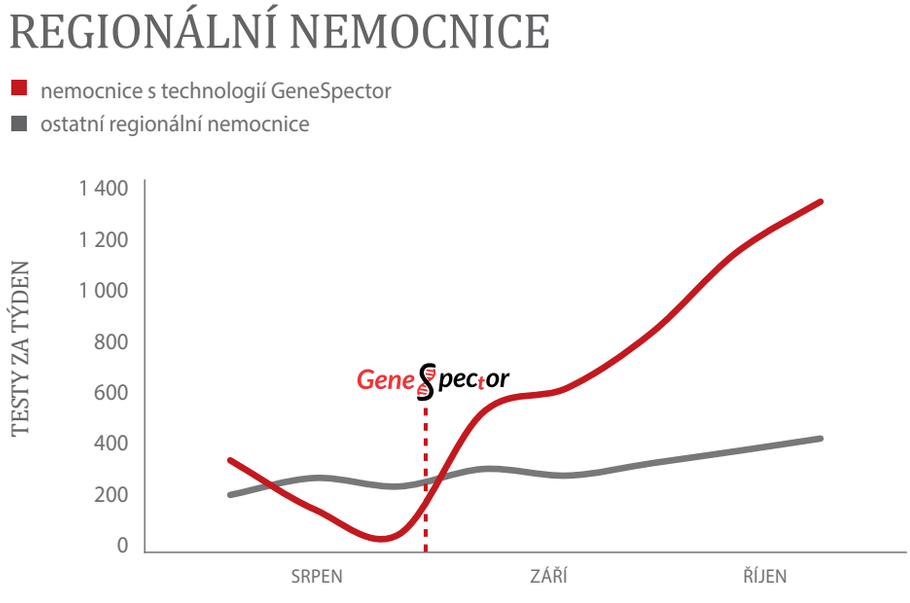
To jsou slova, jimiž v předchozím vydání magazínu Be the Best rektor Univerzity Karlovy Tomáš Zima uzavřel rozhovor a vyjádřil víru, že zmíněné kvality přetrvají i v době, kdy už téma koronaviru nebude plnit titulní stránky novin. Zatím ho plní. A právě Univerzita Karlova slova svého rektora vlastně symbolicky potvrzuje činností, která více než byznysem je službou společnosti.

Boj s šikanou

Již před více než rokem se univerzita zapojila do aktivit Nadačního fondu Stop šikaně!, u jehož zrodu spolu s agenturou COT a Hudebním divadlem Karlín stála. Pod vedením doktora Michala Zvirotského vznikl tým odborníků, který je pomocí pedagogům i veřejnosti. Vyjíždí na semináře a konference pro školy, poskytuje pedagogům v případě potřeby i individuální konzultace a snaží se své poznatky a zkušenosti implementovat také do standardů vzdělávání pedagogů na českých vysokých školách. V říjnu měla být na konferenci Bezpečná škola představena i první z řady zamýšlených publikací, která se populárně naučnou formou tématu šikany věnuje a může být pomocí jak pedagogům, tak rodičům. Konference se vinou pandemie přesunula na jaro, kniha Příběh školní šikany: Učebnice pro pedagogické pracovníky, pod níž jsou vedle Michala Zvirotského podepsáni i Stanislav Bendl a Magdalena Richterová, však vznikla – na konkrétním příběhu, který ji rámuje, a na pozadí rozsáhlé stylizované kazuistiky předkládá a objasňuje hlavní teoretické poznatky o prevenci a řešení šikanování v dětských kolektivech.

Boj s koronavirem

Již před létem univerzita informovala, že pracuje na vývoji unikátního testu, který má být velkou pomocí při souběhu běžných chřipkových onemocnění s nemocí covid-19. V září univerzita představila vlastní testy na covid-19 a 6. října univerzitní dceřiná společnost GeneSpector představila veřejnosti i onen avizovaný společný test na covid-19, chřipku A i chřipku B. Nejen lékařům je zřejmé, že rychlá diagnostika, která odpoví na otázku, zda nemocný má „jen“ chřipku, může se léčit dostupnými antivirotiky a nemusí do karantény, bude potřeba.
Multiplex společnosti GeneSpector přejímá stejné kvality jako samostatný test: odběrové soupravy obsahují opět odběrový roztok viRNAtrap™, který viry okamžitě inaktivuje a zároveň uchovává vzorky stabilní pro samotnou



diagnostiku. Bezpečnost pro zdravotnický a laboratorní personál je zaručena. Na vývoji se podílela i Národní referenční laboratoř pro chřipku a nechřipková respirační virová onemocnění spadající pod Státní zdravotní ústav. Výrazem solidarity je i nastavení takové cenové politiky, aby byl multiplex dostupný pro všechny testované. Lidé za něj nezaplatí více než za nynější test na covid-19. Aktuálně se díky technologii GeneSpector diagnostikuje pětina všech testů v České republice. Každý pátý testovaný tak nyní obdrží za stejnou cenu testu tři výsledky namísto jednoho.

Společnost GeneSpector se však nevěnovala pouze vývoji nového testovacího multiplexu, díky ní se již podařilo významně navýšit testovací kapacity pro covid-19 v řadě nemocnic a laboratoří po celé České republice. Na základě sdílených laboratorních dat průměrné regionální nemocnice provádějí 50 až 300 testů denně, velké laboratoře 800 až 1 200. V minulých týdnech, díky protokolům GeneSpector a automatizaci, byla jedna z největších laboratoří schopna dosáhnout rekordních 5 546 testů za den, přičemž standardně provádí 2 500 testů. GeneSpector na dalším navýšení testovacích kapacit převážně fakultních a regionálních nemocnic stále intenzivně pracuje.

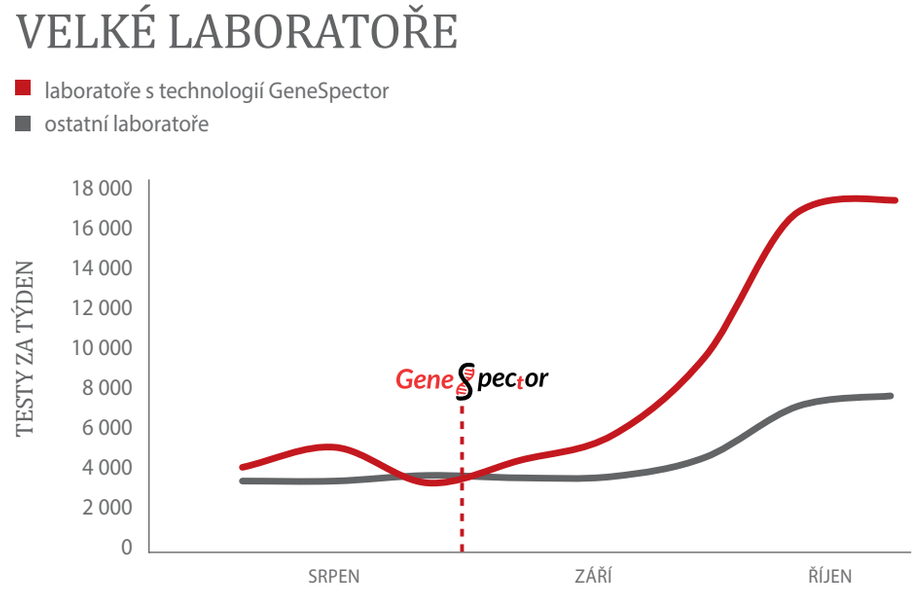
Boj s démonem jménem alkohol

Alkoholismus je problém sám o sobě, v běžné populaci. Trestuhodná je však především konzumace alkoholu v těhotenství. Odborníci znají zkratky FAS a FASD. První označuje fetální alkoholový syndrom, který se rozvíjí u dětí, jejichž matka v těhotenství konzumovala nadměrné dávky alkoholu. Dítě se rodí se specifickými tělesnými a psychickými následky, které jej poškodí na celý život. Jde o nejrůznější poruchy růstu, deformity v obličeji a postižení centrální nervové soustavy. Vše o to horší, že tento syndrom není léčitelný, představuje celoživotní postižení a omezení v mnoha oblastech života. Druhá zkratka označuje poruchy fetálního alkoholového spektra, které se nejčastěji pojí se sníženým intelektem, odchylkami od normálního vývoje v době porodu, srdečními defekty, zrakovými a sluchovými problémy, anomáliemi ve vývoji kloubů či sníženou míru pozornosti, poruchami chování, obsedantně-kompulzivními poruchami a dalšími problémy.

Statistiky uvádějí, že až třicet procent evropských žen v těhotenství konzumuje alkohol a Česká republika bohužel nepatří k výjimkám.

Je možné, že jste o podobných poruchách ještě neslyšeli. *„Pravdou však je, že celosvětově se ročně narodí více než sto tisíc dětí s diagnózou FAS a až milion dětí s FASD. Statistiky uvádějí, že až třicet procent evropských žen v těhotenství konzumuje alkohol a Česká republika bohužel nepatří k výjimkám. Proto se v České republice narodí každý rok téměř tři tisíce dětí s FASD a z nich přibližně tři sta trpí velmi závažným postižením v rámci FAS,“* říká děkan 2. LF UK prof. Vladimír Komárek. Alkohol v těhotenství je problém i proto, že neexistuje žádná studie, která by nějaké, byť minimální, množství alkoholu z hlediska dopadu na plod označila za bezrizikové. Univerzita Karlova, jejíž profilovou fakultou je bezesporu Lékařská fakulta, proto na začátku září představila a u příležitosti Mezinárodního dne Fetálního alkoholového syndromu i odstartovala informační kampaň, která má na tyto problémy upozornit. Její součástí jsou informační univerzitní stránky, webové stránky, komunikace na sociálních sítích i přednášky pro veřejnost. *„Univerzita Karlova chce na problém upozornit a vyvolat k němu veřejnou diskuzi tak, abychom se pokusili situaci zlepšit. Velmi si vážím spolupráce všech lékařských fakult i odborných partnerů, kteří se rozhodli informační akci podpořit,“* uvedl při spuštění kampaně rektor Univerzity Karlovy Tomáš Zima.

Informační kampaň se koná s podporou všech lékařských fakult veřejných vysokých škol v ČR, které se do ní různou formou zapojí – uspořádají informační den ve svém fakultním městě, přednášku pro veřejnost, budou sdílet informace na komunikačních kanálech univerzity. Kampaň má podporu mnoha odborných partnerů i občanských sdružení, například Ministerstva zdravotnictví, Státního zdravotního ústavu, Odboru protidrogové politiky Úřadu vlády ČR a národní protidrogové koordinátorky Jarmily Vedralové, Národního ústavu duševního zdraví, iniciativy Suchej únor a dalších. Mediálními podporovateli akce jsou Česká televize a Český rozhlas. ■



PRODEJ RODINNÉ FIRMY?

Ano, ale s pochopením, opatrností a zejména s respektem!

V posledních letech jsme zaznamenali nárůst mandátů na předání a prodej u českých rodinných firem. Čím to je? Na rozdíl od západního světa, kde svobodné podnikání plynulo bez přerušení, nastoupili v naší zemi otcové a matky zakladatelky na pomyslnou startovací čáru všichni najednou v 90. letech. Před pár lety začali do cíle dobíhat ti první ve špičce pelotonu. Ostatní jsou již na cílové rovince nebo těsně před ní.

T Barbora Masařová, Adam Hrazdíra a Tomáš Pitra / PP Family Business

Po třiceti letech tvrdé práce stojí vlastníci před nelehkým rozhodnutím, jestli rodinnou firmu předat nebo prodat. Nástupnictví v českých rodinných firmách se však začíná dostávat do západního standardu. Bohužel se předání v rámci rodiny zdaří jen v případě asi 30 % rodinných firem. Ostatní jsou na prodej. Otázkou tak není, jestli je prodej správný, nebo ne. V některých případech je zkrátka jedinou možností a jediným východiskem.

Firma a rodina

Na rozdíl od standardních prodejů v rámci nadnárodních společností se k prodeji rodinné firmy musí přistupovat s pochopením jejích specifik a s opatrností jak ke vztahům v rámci rodiny, tak k zaměstnancům a obchodním partnerům. A zejména s respektem k vybudovanému odkazu.
V opačném případě je zde riziko, že nezdařený prodej naruší nejen samotnou rodinnou firmu, ale vztahy a vazby, na kterých firma stojí. A často i rodinu samotnou.
Předně je nezbytné pochopit specifika rodinné firmy. Co vlastně firma dělá, jaké je její postavení na trhu, v čem je silná, jaké má možnosti, ale i v čem a jak může být ohrožena. Je nezbytné zjistit zejména její „emoční hodnotu" pro majitele – rodinu, která se nedá snadno vyčíst z účetní závěrky. A následně samozřejmě také tržní hodnotu, kterou většina majitelů velmi dobře zná i bez uplatnění znaleckých metod pro ocenění a vypracování znaleckého posudku.

Kult otce zakladatele

U rodinných firem je současně nezbytné si uvědomit, že drtivá většina jejich vlastníků nikdy o prodeji neuvažovala. Vlastník je často ten, kdo celou dobu do rodinné firmy přicházel jako první a odcházel jako poslední, a to po dobu několika dekád. Za tato léta se z něj v očích zaměstnanců i obchodních partnerů stala jakási mýtická, téměř nesmrtelná bytost, kterou když náhodou nenajdete v kanceláři, tak je vždy na telefonu. V zásadě nikdy není nemocný a na dovolené z principu nejezdí. Při celozávodní dovolené dodělává resty a vymýšlí nové strategie a směry. Vlastně ho nikdo za ta léta neviděl ani spát. Této situaci se v praxi říká firemní kultura „kultu" otce zakladatele nebo matky zakladatelky. V případě, kdy je zvažován prodej rodinné firmy, je tak jedním z prvních stěžejních kroků zahájení změny firemní kultury a velice precizní a citlivé naplánování správné komunikace zvažovaného prodeje a odchodu této mýtické bytosti, a to jak dovnitř firmy k jejím zaměstnancům, tak navenek k obchodním partnerům.
V neposlední řadě je pak nezbytné se s opatrností zaměřit také na vztahy v rámci rodiny. Položit si otázky typu *„Jak se mi změní soukromý život?" „Co budu dělat s volným časem?" „Jak prodej oznámím doma?"* a také *„Co s nabytými prostředky?"*

Firmy jako srdce regionů

Velkým specifikem při prodeji (nejen) rodinné firmy je respekt. Vždyť se většinou jedná o celoživotní dílo zakladatele nebo jeho rodiny. Často u rodinných firem vídáme, jako by se v nich zrcadlil charakter a hodnoty jejich zakladatelů. Současně vytvářejí ekonomickou a sociální stabilitu regionů, a tím i naší země. Při prodeji rodinné firmy se neprodává jen obchodní nebo výrobní know-how, výrobní kapacita nebo zakázkové portfolio, ale také desítky, někdy i stovky pracovních míst, stovky, tisíce nebo i desetitisíce spokojených zákazníků. Nejen z tohoto důvodu pak u prodeje rodinných firem vídáme, že cena nakonec není rozhodujícím parametrem. Je jím respekt k rodinné firmě, k tomu, za čím stojí, jak funguje a jakou má vizi do budoucna.
Prodej rodinné firmy tak není a nesmí být chladným procesem, jak k tomu mnozí poradci přistupují, ale dynamickým tancem, ve kterém se mísí profesionalita s empatií, psychologií a těmi správnými emocemi. Koneckonců, toto rozhodnutí je o emocích a my jsme tu proto, aby tyto byly jednoznačně pozitivní. ■

Do skupiny patří nově vedle advokátní kanceláře Pavelka Partners také společnost PP Business Services, zabývající se oblastí daní, účetnictví a mzdové agendy a společnost PP Advisory & Audit, zabývající se strategickým poradenstvím a auditem. Cílem skupiny je poskytovat rodinným firmám komplexní podporu s pochopením požadavků rodiny, rodinné firmy, jejích zaměstnanců a klientů.

PP Family Business

NUTRENDworld

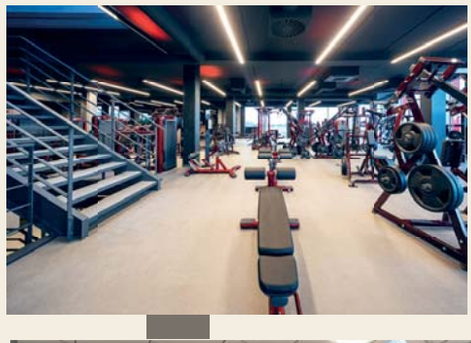
Jedinečný svět zážitků

NUTREND WORLD je multifunkční komplex, který nemá v České republice ani okolních státech obdoby. Čtyřpodlažní budova je navržena v moderním stylu s designovými prvky nejen zvenku, ale i uvnitř. Celý komplex byl stvořen pro milovníky sportu, zdravého životního stylu a well-beingu ve všech jeho podobách.

Hosté se u nás mohou ubytovat v butikovém hotelu o 24 pokojích, kde je každý pokoj originál a promyšlený do sebemenšího detailu. Dokonalé výhledy na Svatý Kopeček či panorama Olomouce, nábytek na míru, velkorysé prostory i designová koupelna s masážní sprchou a kosmetikou Rituals.

V designové restauraci se po celý den servírují kulinářské speciality, ale naleznete zde i zdravou fitness stravu. Součástí restaurace je kavárna, kde si vychutnáte dezerty vyráběné v naší cukrárně.

Pro návštěvníky je také připravena široká nabídka ayurvédských masáží nebo možnost využití našich privátních wellness SPA pokojů.



Chválkovice 604
OLOMOUC

nutrendworld.cz

hotel ◆ fitness ◆ wellness ◆ restaurant ◆ congress hall

BE CONNECTED

86 XII. SETKÁNÍ VLASTNÍKŮ RODINNÝCH FIREM – OLOMOUC
První letošní setkání vlastníků rodinných firem

90 XIV. SETKÁNÍ VLASTNÍKŮ RODINNÝCH FIREM – VELKÉ PAVLOVICE
Druhé letošní setkání vlastníků rodinných firem

94 KŘTU DOMINOVALY TRENDY
Tradiční křty titulů divize COT media agentury COT group

98 DIAMANTY ČESKÉHO BYZNYSU
Předávání ocenění nejlepším firmám Královéhradeckého a Pardubického kraje

102 KULATÉ STOLY COMENIUS
Diskuzní večery s guvernérem Jiřím Rusnokem a premiérem Andrejem Babišem

104 ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH
Panevropská společnost Comenius a 25. ročník jejích ocenění

Vlasy jsou korunou každého člověka. Společně s dokonalým make-upem tvoří jedinečnou kombinaci, kterými ženám dodáváme sebevědomí. Rádi však přivítáme nejen ženy, ale i muže a děti…

Veronika Svátová, zakladatelka a majitelka salonu Be Cut

www.becut.cz

BE CUT

Michal Dvořák

XIII. Setkání vlastníků rodinných firem – Olomouc, hotel Nutrend World

RODINNÉ FIRMY JSOU ODOLNÉ, ALE PODPORU ZASLOUŽÍ

V olomouckém hotelu Nutrend World se ve dnech 23. a 24. července uskutečnilo 13. setkání vlastníků rodinných firem, které pod heslem České žezlo ukované z rodinného stříbra již tradičně pořádají agentura COT spolu s Asociací rodinných firem a butikovou advokátní kanceláří Pavelka Partners.

1

2

T Petr Karban Aleš Funke

Nejhlasitějším výstupem dvoudenního setkání, plného debat a diskuzí nad současnou i budoucí podobou podnikání v Česku, byl vzkaz vládě, který volá po jasnější a cílenější podpoře rodinných firem, jejichž význam je nezpochybnitelný zvláště v krizových dobách. Což se ostatně projevuje již v současnosti, kdy řada nadnárodních korporací omezuje své výdaje, zatímco řada rodinných firem hledá v téže době příležitosti k investicím a způsob, jak udržet a ještě posílit své postavení. Jejich motivace k podnikání je totiž díky těsnějším vazbám na region, zákazníky i zaměstnance širší a není cílena pouze na zisk a okamžitou hodnotu akcií.

3

4

5

1 **Dariusz Jakubowicz (Barvy a laky Hostivař) se synem Darkem přebírají cenu Odolná firmu roku, v pozadí Ondřej Plánička a Jan Pavelka (ARF), Libor Musil (Liko-S), Naděžda Petrů (Katedra ekonomie a managementu VŠFS).**

2 **Otec a syn Jakubowiczovi přijímají gratulace, k výše jmenovaným se připojil také spoluautor projektu Odolná firma Peter Stuchlík (Katedra ekonomie a managementu VŠFS, zcela vpravo)**

3 **Zeť a manželka Libora Musila – oba aktivní v rodinné firmě**

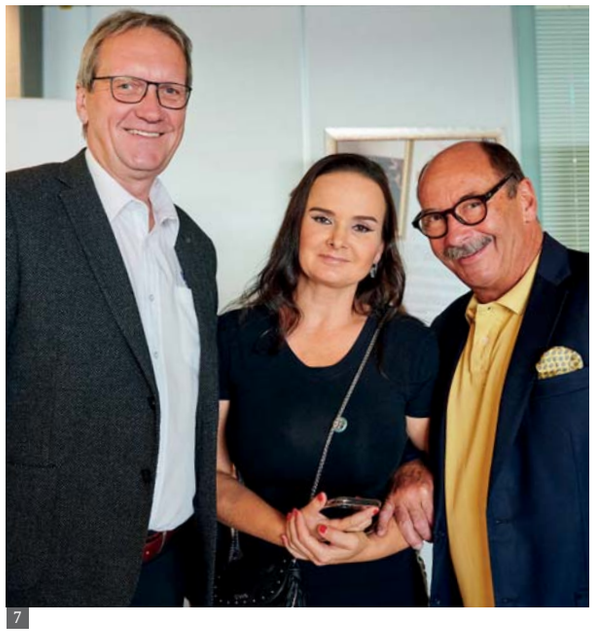
4 **Milan Pech (AG FOODS), Ivana Čížková, (D-ploy) a Petr Řezníček (ATICO)**

5 **Libor Musil, manželé Kadlecovi (CarTec Group) a Ladislav Urban (FRIGOEXIM)**

2 000 000 pracovních míst bez dotací

Principiálně je podnikání rodinných firem orientováno dlouhodobě, když základní filozofií majitele je předat rodinný majetek další generaci v kondici přinejmenším stejné, v jaké ho sám přebíral. Na setkání se proto diskutovala i taková témata, jakými jsou investiční pobídky či zrychlené odpisy, tedy nástroje, které mohou tuzemské rodinné podnikání významně podpořit. *„Kupříkladu investiční pobídky byly a jsou často diskutovaným tématem – v jejich důsledku zahraniční investoři v Česku vybudovali několik desítek tisíc pracovních míst, když dotace na jedno pracovní místo představuje řádově statisícové částky. Rodinné firmy, jak vyplývá ze statistik a průzkumů, v posledních třiceti letech vybudovaly v Česku na dva miliony pracovních míst v podstatě bez dotací. Pravidla pro investiční podmínky byla sice před více než rokem změněna, ani v nové podobě však nejsou pomocí českým rodinným firmám a v podstatě jsou nefunkčním nástrojem, když je v poslední době využilo pouhých osm subjektů,“* řekl v průběhu diskuze Libor Musil, spolumajitel stavební společnosti Liko-S a místopředseda představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků. *„Fungující pobídky i zrychlené odpisy jsou určitě dobrou formou podpory, ale tu hlavní vidím v tom, co žádná vláda za třicet let existence státu nedokázala – dejte nám kvalitní infrastrukturu, silnice, dálnice, železnice… To nám pomůže nejvíc,“* poznamenal k tématu Josef Ťulpík, majitel úspěšné jesenické firmy WTC Písečná.

6



7

8

9

6 **Manželé Plevovi (Rodinná firma Pleva) a manželé Paludovi (Kame-EKO)**

7 **Josef Ťulpík (WTC Písečná), Gabriela Ben Ahmed (COT group) a Jadran Šetlík**

8 **Ladislav Urban**

9 **Jana Nováková (Trustav) se sestrou Věrou Provazníkovou (vlevo) a Eva Frindtová (COT group)**

Rodinné firmy jsou odolné

Na úvod setkání byly prezentovány i výsledky jedinečného průzkumu Odolná firma 2020, který ve spolupráci s Asociací rodinných firem a Asociací malých a středních podniků a živnostníků zpracovali akademici Vysoké školy finanční a správní. Průzkum přinesl řadu zajímavých zjištění o vnitřních faktorech rodinného podnikání. *„Rodinné podniky působí ve všech regionech i ve všech segmentech české ekonomiky a tvoří asi 87 procent všech ekonomických subjektů. Výsledky našeho průzkumu říkají, že 83 procent zúčastněných rodinných podniků můžeme zařadit do kategorie Odolná firma,“* řekla Naděžda Petrů, vedoucí Katedry ekonomie a managementu na VŠFS. Pokud by zmíněný výsledek platil pro celý segment rodinného podnikání, byla by to dobrá zpráva pro českou ekonomiku. Ocenění Odolná firma 2020 pro nejlepší firmu letošní ankety si ze setkání odvážejí otec a syn Jakubowiczové, jejichž rodina vlastní úspěšnou společnost Barvy a laky Hostivař a také fotbalový klub Bohemians Praha 1905. Velmi symbolicky tak převzali cenu, kterou pro nejodolnější firmu vyrobila sklárna bratří Jílků, vyrábějící skleněné artefakty právě od roku 1905. ■

10 Josef Ťulpík, Libor Knap (PROTECO nářadí) a Bronislava Paučková (Farmak)

11 Klára Vítková (NWT) s Janem Pavelkou a Ondřejem Pláničkou

12 Naděžda Petrů a Peter Stuchlík představili metodiku projektu Odolná firma

Organizátoři

Mediální partneři

Generální partner

Partneři

XIV. setkání vlastníků rodinných firem – Velké Pavlovice, hotel Lotrinský

SPOLÉHAT NA STÁT NELZE

Čtrnácté setkání vlastníků rodinných firem, které pořádají společně agentura COT, Asociace rodinných firem a advokátní kancelář Pavelka Partners, hostil v pondělí 17. srpna Hotel Lotrinský ve Velkých Pavlovicích. Více než padesát majitelů rodinných firem se letos již podruhé sešlo, aby sdíleli své zkušenosti a společně debatovali o současnosti a budoucnosti.

T Petr Karban Aleš Funke

1

2

1 Zaplněný konferenční sál hotelu Lotrinský

2 Jiřina Nepalová (Renomia) a Lubomír Stoklásek (Agrostroj Pelhřimov)

3 Zleva Otakar Klepárník (Medesa) a Bronislava Paučková (Farmak)

3

Dopoledne bylo věnováno workshopům, které připravila Asociace rodinných firem a advokátní kancelář Pavelka Partners – první se věnoval transformačnímu procesu, respektive otázce, zda je lépe rodinný majetek prodat či předat a jak se na tyto procesy co nejlépe připravit. Odpoledne pak bylo věnováno dvěma panelovým diskuzím. V první se ekonom Lubor Lacina, profesor managementu a ekonomiky Ústavu financí Mendelovy univerzity a zakladatel a ředitel think tanku Mendelovo evropské centrum spolu s Oldřichem Šubrtem, lékařem a zdravotnickým manažerem, zakladatelem a ředitelem pražské kliniky Program Health Plus, která je špičkovým zařízením concierge medicíny, věnovali současné situaci, zapříčiněné pandemií. *„Nečekejte, že stát v oblasti zdraví něco pro firmy udělá,“* komentoval současnost doktor Šubrt a kritizoval skutečnost, že pokud se podnikatelé starají o zdraví svých zaměstnanců, je velmi složité a v podstatě nemožné tyto náklady přenést do účetnictví jako uznatelné náklady. Což je zřejmý nedostatek současné legislativy, když v zahraničí je uznatelnost těchto nákladů možná a běžná, v některých zemích v tomto smyslu stát dokonce majitele firem podporuje cílenými dotacemi.

Jak se budují titáni

Druhá panelová diskuze, která dnešní oficiální část setkání uzavřela, byla otevřenou zpovědí dvou úspěšných tuzemských podnikatelů na téma Jak se budují titáni. U jednoho stolu

4

zasedli Jiřina Nepalová, spoluzakladatelka a ředitelka evropské makléřské pojišťovací společnosti Renomia, a s ní Lubomír Stoklásek, někdejší zachránce a dnešní majitel evropského lídra v oblasti kooperační výroby a produkce zemědělské techniky, pelhřimovské společnosti Agrostroj. V jiné rovině se oba shodli na tomtéž – podmínky tuzemských podnikatelů, majitelů prosperujících rodinných firem, jsou s evropskými nesrovnatelné a stát, přes nesčetné proklamace, se jejich koncepční podpoře de facto nevěnuje. Zvláště současná doba, kdy podnikatelé čelí krizi poptávky i krizi nabídky, však ukazuje, že podpora rodinných firem je jednou z cest k budoucí prosperitě – jsou to totiž právě rodinné firmy, které cestu z krize hledají investicemi. ■

4 Jiřina Nepalová, Gabriela Ben Ahmed (COT group) a Oldřich Šubrt (Program Health Plus)

5 Ondřej Plánička (ARF), Ilona Babulíková (hotel Lotrinský) a Jan Pavelka (ARF)

6 Jana Nováková (Trustav)

7 Zdravotnictví jako téma pro Otakara Klepárníka a Oldřicha Šubrta

5

6

7

8

9

Organizátoři

cot group

Asociace rodinných firem

PAVELKA advokátní kancelář

Lotrinský hotel

Generální partner

ČSOB Private Banking

Mediální partneři

Komora – Měsíčník hospodářské komory ČR

Be the BEST – Anatomie úspěchu

Partneři

Generali Česká pojišťovna

VAJBAR

NUTREND

agfoods

alika QUALITY SIGN

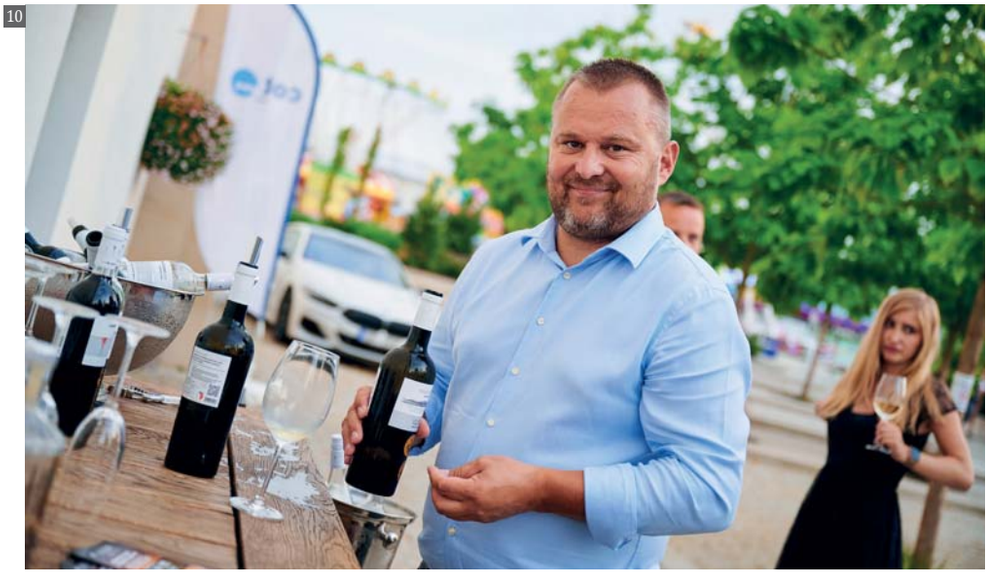
RENOCAR

8 Manželé Horákovi (Taneco) s Gabrielou Ben Ahmed, Egonem Kulhánkem (Hudební divadlo Karlín) a Lubomírem Stokláskem

9 Jiří Horák, Blanka Varšová a Jaroslav Havránek

10 Bronislav Vajbar (Vajbar vinařství)

10



KŘTU DOMINOVALY TRENDY

Ve čtvrtek 3. září proběhl v pražském New Living Center netradičně tradiční křest magazínu Be the Best – pandemie nás obrala o křest jarní a tak se na sklonku léta poprvé v historii odehrál křest dvojnásobný.

T Petr Karban Aleš Funke

1

1 Pavel Basl (ProCeram), moderátor večera Miroslav Hejda a Eva Frindtová (COT group)

2 Michal Šťastný (New Living Center), Vladimíra Boleslavská, Aleš Boleslavský (EBM Expert), Janusz Zítko (SAPELI Development)

Ráz podvečera a večera slušel jak hostitelskému domu Pavla Basla, tak promi-nentům křtu, aktérům titulních rozhovorů jarního a letního čísla našeho magazínu, jimiž byli Marek Rehberger a Cyril Svozil mladší, který tu zastupoval celou rodinnou dynastii. Program zdvojeného křtu se totiž nesl ve znamení lifestylových trendů – na parkovišti příchozí vítala vystavená superauta, majitel New Living Center Pavel Basl zúčastněné provedl celým domem, architekty a designéry zastoupil úspěšný architekt Radan Hubička, který založil rodinné architektonické studio, v němž již dnes pracují i jeho syn a dcera. Tématy kuloárních debat se tak pro tento večer staly především trendy v bydlení, architektuře a životním stylu a večer tak alespoň na chvíli dal zapomenout na nejistotu všedních dnů. ■

2

3

4

3 **Dvojitý křest – tváře obálek Marek Rehberger (Patria Finance) a Cyril Svozil ml. (Fenix group), který zastoupil svého otce, s nimi pak v roli kmotrů Gabriela Ben Ahmed (COT group), Karel Muzikář (Comenius) a Eva Frindtová**

4 **Jaromír Novák (Trustav) a manželé Svátovi (Nobless Czech)**

5 Design lákal především dámy – zcela vlevo Ladislava Fialová (ALTRO Management Consultants) a Michaela Löblová (Program Health Plus)

6 Aleš Bláha (Generali Česká pojišťovna) a Karel Řikovský s manželkou (KAR Limousine service)

5

6

7

7 Věra Provazníková a Miloslava Procházková (Avanti Floors)

8 Petr Kocourek (À la Maison) v živé debatě s hosty večera

8

9

10

11

12

9 Manželé Sionovi (Dallmayr)

10 Uprostřed Zdeněk Kohák (Alukov) v přátelském rozhovoru s hosty setkání

11 Jan Pavelka (ARF) ve společnosti Egona Kulhánka (Hudební divadlo Karlín), Karolíny Benediktové (ARF) a Ondřeje Pláničky (Pavelka Partners)

12 Cyril Svozil ml. s manželkou

DIAMANTY ČESKÉHO BYZNYSU:

KRÁLOVÉHRADECKÝ A PARDUBICKÝ KRAJ

Na slavnostním setkání, které se odehrálo v podvečer 22. září na pardubickém letištním terminálu Jana Kašpara, byly úspěšným firmám dalších dvou krajů uděleny ceny Diamanty českého byznysu – ceny, které jsou prestižním ohodnocením výkonnosti českých firem v jednotlivých regionech.

1

Petr Karban Aleš Funke

1 Všichni ocenění převzali mimo jiné i mince s certifikátem, které věnovala společnost Pražská mincovna

Setkání, které původně mělo proběhnout již v březnu, se odehrálo za dodržení všech bezpečnostních opatření, což poznamenalo účast i atmosféru. Přesto se těšilo značnému zájmu podnikatelské veřejnosti. Z tváří přítomných však bylo možno číst únavu i obavy z budoucnosti. Není divu, přestože vláda deklaruje snahu nečinit plošná ekonomická opatření jako na jaře, právě přítomní majitelé a manažeři firem nejlépe vědí, že takřka všechna opatření mají přímý ekonomický dopad. Svědčila o tom ostatně i úvodní slova ředitelky pardubického letiště Hany Šmejkalové. Všichni přítomní se však shodli v naději, že česká ekonomika má sílu a je připravena současnou situaci zvládnout. ■

2

2 **Ocenění za 2. místo v Královéhradeckém kraji od Miroslava Uchytila, starosty města Chlumec nad Cidlinou a Jana Zitka (Alukov) převzal Marián Fejgl (at WILL)**

3

3 **Obrazy Jadrana Šetlíka představily tentokrát osobnosti Pardubického a Královéhradeckého kraje**

4 **Tomáš Kraus (ČSOB) předává cenu za 2. místo v Pardubickém kraji Miroslavu Slavíkovi (TELMAX)**

4

VÝSLEDKY

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

1. místo	LINDR.CZ
2. místo	AT WILL
3. místo	ROBOT WORLD
4. místo	VARIA
5. místo	CENTRALPLAST
6. místo	HÖGNER
7. místo	EURONA
8. místo	LÁZNĚ 1897
9. místo	BERAN JIŘÍ
10. místo	AUTOCENTRUM JIČÍN

PARDUBICKÝ KRAJ

1. místo	CONTIPRO
2. místo	TELMAX
3. místo	FORTELL
4. místo	STYLE PLUS
5. místo	ERA
6. místo	AIR – MATYÁŠ
7. místo	JOSEF ŠKRKOŇ – TECHPLAST
8. místo	VMK-CZ
9. místo	RP CLIMBING
10. místo	DSK STAVEBNINY

NEJPERSPEKTIVNĚJŠÍ SPOLEČNOST

Partnerské ocenění společnosti Enterprise Investors za udržitelný profitabilní růst získala společnost Contipro.

5

6

7

8

5 **Gabriela Ben Ahmed (COT group) a Ondřej Šetina (Generali Česká pojišťovna) předávají cenu vítězi v Pardubickém kraji – převzal ji Vilém Maur (CONTIPRO)**

6 **Moderátor večera Petr Karban**

7 **Vpravo Stanislav Vodička (Qanto) v živé debatě**

8 **S respektem k opatřením se hala terminálu pardubického letiště zaplnila hosty přece jenom méně než obvykle**

9 **Ladislava Fialová (ALTRO Management Consultants) a Tomáš Zahálka (Deluvis Wealth Management) předali cenu za 3. místo v Pardubickém kraji Filipu Ambrožovi (FORTELL)**

9

10 Cenu za 3. místo v Královéhradeckém kraji převzala Martina Simonová-Baklová (ROBOT WORLD) z rukou Jana Pařízka (Volkswagen Financial Services) a Zdeňka Mareše (Českomoravská záruční a rozvojová banka)

11 Filip Ambrož s manželkou Ivetou

12 Skleněná trofej pro oceněné pochází z dílny umělecké sklárny Rückl

10

11

12

POŘADATEL

TITULÁRNÍ PARTNER

GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA

GENERÁLNÍ PARTNER

ČSOB

HLAVNÍ PARTNEŘI

Enterprise Investors

Pardubice airport

ANALYTICKÝ PARTNER

Bisnode

ODBORNÍ GARANTI

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY

UNIVERZITA KARLOVA

ČVUT ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

PARTNEŘI

Alukov

DELUVIS WEALTH MANAGEMENT

Crowe

ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA, a.s.

Česká pošta

ALTRO

korus Safety & Industry

Rückl 1846

Pražská Mincovna

À LA MAISON

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM

PAVELKA ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ

NOBLESS CZECH

KULATÉ STOLY COMENIUS

Comenius Jan Kamenář

S PREMIÉREM ČESKÉ VLÁDY ANDREJEM BABIŠEM

V úterý 22. září přivítal prezident panevropské společnosti Comenius Karel Muzikář na tradičním diskuzním večeru, který se tentokrát konal v Kongresovém centru Praha, čestného hosta – s podnikateli a manažery přišel diskutovat předseda vlády Andrej Babiš.

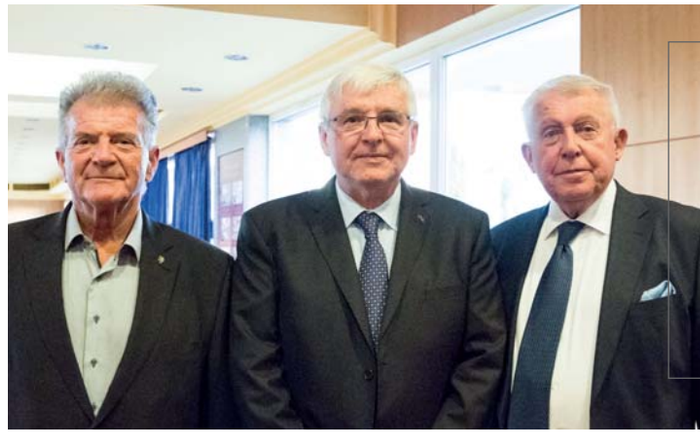
Zájem tomu odpovídal, vždyť s více než 80 účastníky to byl letos večer s bezkonkurenčně největší návštěvou. Jakkoliv premiérův zahajovací proslov otevřel všechna aktuální hlavní politická témata, diskuze se – vcelku podle očekávání – stočila takřka výhradně k tématu jedinému, jímž byl koronavirus. Pandemie a její dopady na společnost i ekonomiku jsou totiž tím, co dnes podnikatelé řeší nejvíce. ■

Pavel Dvořáček, předseda představenstva, Rudolf Jelínek, Oldřich Reinbergr, předseda představenstva, Tereos TTD

S GUVERNÉREM ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY JIŘÍM RUSNOKEM

V pondělí 7. září měli podnikatelé a manažeři českých firem jedinečnou možnost setkat se v rámci prvního podzimního Kulatého stolu Comenia v TOP HOTELU Praha s guvernérem České národní banky Jiřím Rusnokem.

Předmětem diskuzí nebylo jen výsostné téma centrální banky, totiž monetární politika, kurzy a úrokové sazby, ale došlo i na témata hospodářské politiky jako takové. A nebylo jich málo – od potenciálu ekonomiky jako celku přes její postcovidový restart až po její budoucnost v širších geopolitických souvislostech. ■



Jan Wiesner, předseda, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, Jiří Rusnok, guvernér, ČNB, a Karel Muzikář, prezident, Comenius

ČTVRTSTOLETÍ Českých 100 Nejlepších

Žebříček, který každoročně vyzdvihuje české firmy, letos slaví čtvrtstoletí své existence. I vy můžete být mezi těmi firmami a osobnostmi, které letos již po pětadvacáté nominují nejlepší českou stovku. I vy můžete být oceněni.

T Comenius archiv Comenius

Hlasovat lze prostřednictvím dotazníků, které společnost Comenius rozesílá asi 25 000 respondentům ze své databáze. Mezi ně patří nejen představitelé státní správy a manažeři soukromých firem, ale i čtenáři časopisu Be the Best či měsíčníku Komora, který vydává Hospodářská komora ČR. Proto je součástí aktuálních čísel obou titulů dotazník, jímž můžete přispět ke konečnému umístění firem v této již tradiční soutěži také vy. Počet dosažených nominací je totiž nejdůležitějším měřítkem pro konečné umístění jednotlivých firem v žebříčku. Soutěž však nekončí pouze u žebříčku. Naopak se snaží zviditelnit i několik desítek dalších společností/institucí z širokého spektra ekonomických aktivit, a to umístěním v jedné z osmi oborových kategorií soutěže. Další nedílnou částí soutěže je udílení titulů Lady Pro a Gentleman Pro. Čestný titul Lady Pro náleží výjimečným ženám, které ve své manažerské, obchodní, politické, umělecké kariéře či jiné činnosti dosáhly skutečně mimořádných úspěchů a při své každodenní náročné práci si zároveň zachovaly svoji půvabnou ženskost. Naproti tomu titul Gentleman Pro vyzdvihuje zralost a zásluhy svých kandidátů, které během celého svého, a to nejen profesionálního, života nasbírali.

25 let oceňujeme české firmy

Ocenění v soutěži Českých 100 Nejlepších uděluje nezisková organizace Comenius již od roku 1996. Jejím hlavním cílem je vybrat a náležitě, stylově ocenit české firmy, podniky nebo společnosti, které dosahují vynikajících či pozoruhodných výsledků. V loňském roce jsme oslavili 30 let svobodného podnikání v Česku, letos slavíme 25 let trvání žebříčku Českých 100 Nejlepších. Celá akce letos začne jako obvykle, poslední listopadový pátek, tedy 27. listopadu, dopolední konferencí Klíčové faktory úspěchu, program i mluvčí jsou prezentováni v pozvánce nebo na www.comenius.cz. Samotné slavnostní vyhlášení všech výsledků proběhne jako vždy tentýž den večer tradičně ve Španělském sále Pražského hradu. Předávání diplomů oborovým kategoriím se aktivně zúčastní i představitelé vlády. Všichni budou přítomni také na následné slavnostní recepci, která skýtá řadu příležitostí navázat nové přátelské i obchodní vztahy v mimořádné atmosféře, umocněné kouzlem překrásných prostor majestátního Pražského hradu. Věříme, že přes pandemické intermezzo proběhne i letošní ročník stejně úspěšně a za stejného zájmu veřejnosti jako v minulosti. Jak říká prezident pořádající společnosti Comenius Karel Muzikář, stále platí, že nejlepší je být nejlepší. ■

Dotazníky k žebříčku Českých 100 Nejlepších jsou přílohou tohoto čísla. Pro vyhodnocení soutěže mohou být použity pouze správně vyplněné dotazníky, které dorazí do sídla společnosti Comenius nejpozději 30. října 2020. Každý vyplněný dotazník výrazně podpoří objektivitu a vypovídací schopnost ankety Českých 100 Nejlepších. Proto prosíme vás, čtenáře magazínu Be the Best, abyste oněch pár řádků dotazníku vyplnili pokud možno hned poté, co se vám dotazník dostane do ruky. Současně prosíme o zaslání vyplněného dotazníku zpět e-mailem či poštou (viz kontakty na dotazníku), a to co nejdříve. Za zvýšení vypovídací hodnoty soutěže vám předem děkujeme. Hospodářské výsledky firem z žebříčku Českých 100 Nejlepších 2019 také naleznete na www.comenius.cz, kde zároveň budete moci sledovat i letos přímý přenos konference Klíčové faktory úspěchu a galavečera Českých 100 Nejlepších.

Pražský hrad, 27. listopadu 2020 – ocenění i nové obchodní vztahy

Českých 100 Nejlepších 2020

CHARLES
UNIVERSITY
INNOVATIONS
PRAGUE s.r.o.

Nestačí jen nápady. Musí se uskutečnit.

O nás

Charles University Innovations Prague s.r.o. (CUIP) je stoprocentně vlastněnou dceřinou společností Univerzity Karlovy.

Zprostředkováváme kontakt akademické obce a externích investorů pro oblast zakládání univerzitních spin-off společností a transferu znalostí.

Jakým způsobem přenášíme vědecké poznatky z Univerzity Karlovy do praxe?

Zpravidla

- **prodejem patentu**
- **licencováním technologie**
- **založení spin-off společnosti**

Již jsme založili celkem tři spin-off společnosti a poslední z nich je GeneSpector s.r.o.

Více informací na www.cuip.cz.

GeneSpector

Poskytujeme komplexní, bezpečné, univerzální a rychlé řešení.

V podobě kitu pro laboratorní diagnostiku
k onemocnění COVID-19
anebo COVID-19 a zároveň chřipku A i B.

Naše unikátní odběrové soupravy obsahující viRNAtrap viry okamžitě inaktivují a zároveň uchovávají vzorky stabilní pro samotnou diagnostiku. Tím kit poskytuje větší bezpečnost pro zdravotnický a laboratorní personál.

Oproti dosavadním řešením se zaměřujeme na celý diagnostický postup. Tyto soupravy mohou využívat laboratoře od těch nejmenších až po největší, a to jak na COVID-19, tak i na další virová onemocnění.

Objednávky je možné realizovat na stránkách:

www.genespector.com

Adresář

ALFA24 68
Svornosti 958/8
150 00 Praha 5
www.alfa24.eu

ALIKA 54
Čelčice 164
798 23 Čelčice
www.alika.cz

ARTHOUSE HEJTMÁNEK..... 13
Goetheho 17/2
160 00 Praha 6
www.arthousehejtmanek.cz

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM..... 82
Jugoslávská 620/29
120 00 Praha 2
www.asociacerf.cz

AVAST 72
Pikrtova 1737/1a
140 00 Praha 4
www.avast.com

BE CUT .....6, 24, 44, 58, ...66, 70, 84
Kukulova 24
169 00 Praha 6
www.becut.cz

COMENIUS.....102, 104
nám. Kinských 741/6
150 00 Praha 5
www.comenius.cz

COT GROUP 86, 90, 94, 98
Táboritská 1000/23
130 00 Praha 3
www.cotmedia.cz

ČVUT 72
Jugoslávských partyzánů 1580/3
160 00 Praha 6
www.cvut.cz

DYKENO..... 107
29. srpna 792
441 01 Podbořany
www.dykeno.cz

GRAND BEDS..... 108
Palachovo náměstí
625 00 Brno
www.grandbeds.com

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR 98
Florentinum
Na Florenci 2116/15
110 00 Praha 1
www.komora.cz

HOTEL LOTRINSKÝ 5, 90
Dlouhá 69
691 06 Velké Pavlovice
www.hotel-lotrinsky.cz

CHARLES UNIVERSITY INNOVATIONS PRAGUE..... .....80, 105
Petrská 1180/3
110 00 Praha 1
www.cuip.cz

INVESTMIO 78
Bělohorská 1399/32
169 00 Praha 6

KLINIKA PROGRAM HEALTH PLUS 69
Kartouzská 3274
150 00 Praha 5
www.programhplus.cz

LETIŠTĚ PARDUBICE 98
Pražská 179
530 06 Pardubice
www.airport-pardubice.cz

MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY..... 26
Mariánské náměstí 2/2
110 01 Praha 1
www.praha.eu

M.C.TRITON 48
Evropská 846/176a
160 00 Praha 6
www.mc-triton.cz

MENDELOVA UNIVERZITA .. 38
Zemědělská 1665
613 00 Brno
www.mendelu.cz

NADĚJE CABO VERDE..... 60
Slovanský ostrov 226
110 00 Praha 1
www.nadejecv.org

NEW LIVING CENTER 94
Šafránkova 1238
155 00 Praha 5
www.newlivingcenter.cz

NUTREND WORLD.....83, 86
Chválkovice 604
779 00 Olomouc
www.nutrendworld.cz

PP FAMILY BUSINESS..... 82
Jugoslávská 620/29
120 00 Praha 2
www.asociacerf.cz

REMMERS..... 38
Modletice 141
251 01 Modletice
www.remmers.cz

RENOCAR 64
Řípská 5c
627 00 Brno
www.renocar.cz

ROKLEN CORPORATE FINANCE..... 46
Václavské náměstí 838/9
110 00 Praha 1
www.roklen.cz

STASTO AUTOMATION 18
K Náklí 512
257 41 Týnec nad Sázavou
www.stasto.cz

TRUSTAV.....38, 43
K Popelce 2399
150 00 Praha 5
www.trustav.cz

UBRD..... 38
Volenice 64
262 72 Volenice
www.ubrd.cz

UNIVERZITA KARLOVA .. 14, 98
Ovocný trh 3–5
116 36 Praha 1
www.cuni.cz

VINICOLA 2
Lanžhotská 3472/27
690 02 Břeclav
www.vinicola.eu

VOJENSKÝ TECHNICKÝ ÚSTAV 76
Mladoboleslavská 944
197 00 Praha 9
www.vtusp.cz

WIENERBERGER..... 30
Plachého 388/28
370 01 České Budějovice
www.wienerberger.cz

WINE PASSION 64
Drážní 5c
627 00 Brno
www.winepassion.cz

WORLDLINE.....1, 8
Rohanské nábřeží 670/17
186 00 Praha 8
www.worldline.com

DYKENO

LIFE AND WORK

WORK&SAFETY

ODĚVY / RUKAVICE / OCHRANA ZRAKU / OCHRANA SLUCHU / OCHRANA DÝCHÁNÍ

TECH

LEPICÍ PÁSKY / PRŮMYSLOVÉ ČIŠTĚNÍ / BRUSIVO / NÁSTROJE A NÁŘADÍ

www.dykeno.eu
www.korus-eshop.cz

SONNENBERG

SWISS LUXURY BEDS

DESIGN BY NOVAGUE

GRAND BEDS SHOWROOM, CAMPUS SQUARE BRNO

WWW.GRANDBEDS.COM