

INNOVATION

Příběh vašeho úspěchu | 9/2021 | cena 69 Kč



MARTA A JIŘÍ NOVÁKOVI | 8

U & SLUNO vstupuje do nové éry

ROZHOVOR | S. 16

Nejtěžší chvíle Roberta Plagy.
Ministr školství o vzdělávání
a významu inovací v pandemii

LIFESTYLE | S. 40

Posilování těla i duše.
Fyzioterapeut Pavel Kolář
o roli stresu v 21. století





rozečti.se
čtením ke vzdělání

BUĎTE LEPŠÍ

ČTETE JAKO ŘEDITEL?

*Interaktivní formou Vás naučíme zvládnout texty **2x rychleji**, díky čemuž můžete čas ušetřený při čtení dokumentů, emailů nebo jiných textů věnovat zábavnějším věcem.*

www.Rozecti.se



RYCHLEJI

EFEKTIVNĚJI



Vážené čtenářky, vážení čtenáři!



Vladimír Barák

šéfredaktor

Vítejte u zářijového čísla časopisu Innovation. Podle odborníků Česká republika ještě stále není venku z koronavirové krize. Ostatně stačí se podívat na zbytek světa. Zatímco u nás čísla nakažených rostou poměrně pomalu, některé státy už se potýkají s další regulérní vlnou. Jen málokdo si troufá odhadovat, jak to bude vypadat u nás. Je velmi pravděpodobné, že podzim situaci zhorší. Zásadní je ale otázka, jak moc? Snad ne nijak dramaticky. Další lockdown si už totiž nemůžeme dovolit.

Pojďme si ale ve stručnosti představit nové číslo časopisu, které právě držíte v ruce. Podařilo se ho naplnit texty, na které jsme patřičně hrdí a u nichž věříme, že vás zaujmou.

Titulní rozhovor patří Martě a Jiřímu Novákovým ze známé společnosti U & SLU-NO. Firma vstupuje do nové éry. Mamin-ka Marta ji prodala svému synovi Jiřímu a časopis Innovation je prvním médiem, kde transakci společně oznamují. Firma plánuje další růst. Poohlíží se i po dalších zahraničních trzích. A já jejímu novému majiteli Jiřímu Novákovi přeji hodně štěstí. Čtete od strany 8.

Za zmínku ale stojí i další rozhovory. Ministr školství, mládeže a tělovýchovy

Robert Plaga byl u rozhodnutí, které zavřelo tuzemské školy na rekordně dlouhou dobu. Otevřeně přiznává, že přemýšlel i o rezignaci. Domnívá se ale, že i přes složité období se podařilo mnoho dobrého. Názor si můžete vytvořit po přečtení obsáhlého interview, které začíná na straně 17.

Zatímco člen vlády počinání kabinetu hájí, řada lidí k němu má výrazné připomínky. Jedním z nich je Lukáš Otys, známý podnikatel a také opoziční politik. Tomu se nelíbí třeba (ne)podpora podnikatelů během koronavirové krize. Konkrétní argumenty čtete v rozhovoru na straně 26.

A rozhovorem výčet zajímavých článků také skončíme. Velmi si vážím prof. Pavla Koláře. Fyzioterapeuta, jehož renomé překračuje hranice České republiky. Ve své nové publikaci se zabývá významem stresu v životě moderního člověka. Prof. Kolář k současné situaci říká: „Covid je příležitostí k přehodnocení nastavených hodnot v našich životech a návratu k těm vskutku nosným a pro život důležitým. Je to také nová výzva k přehodnocení všech oblastí našeho života a přechod na úspornější a rozvážnější režim života.“ Více čtete od strany 40.

Přeji vám inspirativní chvíle! A hodně zdraví. ×

Innovation

číslo 9/2021, ročník 7

Vydavatel

A 11 s.r.o.
IČ 27120805
Ortenovo náměstí 36
170 00 Praha 7
e-mail: info@a11.cz
www.A11.cz
Redakci nevyžádané příspěvky se nevracejí.

Ředitel vydavatelství

Aleš Zavoral

Výkonný ředitel

Pavel Horský
pavel@a11.cz
775 940 614

Obchodní ředitel

David Korn
david.korn@a11.cz
725 729 877

Ředitel strategického rozvoje a marketingu

Jan Kulich
jan.kulich@a11.cz
605 227 541

Šéfredaktor

Vladimír Barák
vladimir.barak@a11.cz

Redakce

Petr Fejtek
Jana Chuchvalcová
Kateřina Staňková
Silvie Ulrichová

Grafická úprava

Renáta Košková
renata.koskova@a11.cz

Jazyková redakce

František Skalský

Inzerce

Adéla Zajíčková
adela.zajickova@a11.cz
720 544 526

Zdeňka Bradáčová
zdenka.bradacova@a11.cz
602 322 171

Distribuce a předplatné

Distribuci do volného prodeje zajišťuje společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o., Do Čertous 2760/10, 193 00 Praha 9, předplatné objednávejte na www.a11.cz/predplatne nebo www.alza.cz/media

Internet

www.innovation-magazine.cz

Foto na titulní straně

Daniel Hromada

MK ČR E 22147
Vychází 13. 9. 2021





Velký rozhovor s Martou a Jiřím Novákovými ze společnosti U & SLUNO

8

6 **AKTUÁLNĚ:**
Novinky a události
v byznysu a ekonomice

8 **PŘÍBĚH ÚSPĚCHU:**
Rozhovor s Martou a Jiřím
Novákovými z U & SLUNO

14 **EVENTY:**
Organizátoři eventů
se obávají lockdownů

16 **ROZHOVOR:**
S ministrem školství
o vzdělávání během
pandemie

22 **INVESTICE:**
Psychologie investování.
Nástrahy v našich hlavách

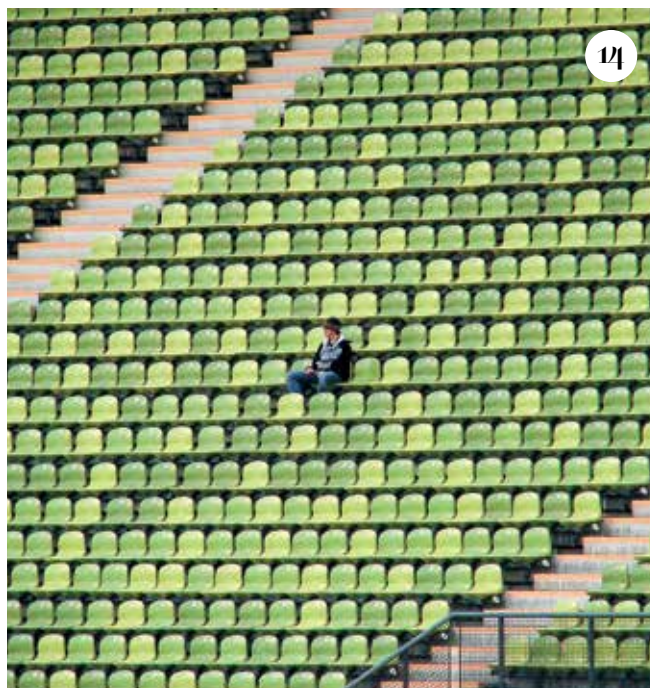
24 **KARIÉRA:**
Nejatraktivnější pracovní
obory v České republice

26 **PODNIKÁNÍ:**
Podnikatel Lukáš Otys
a kritika vlády

28 **TECHNOLOGIE:**
Kdy budeme mít
dostatek čipů?

32 **LOGISTIKA:**
Budoucnost skladování?
Automatizace

Další lockdown? Připravujeme plán B, říkají organizátoři kulturních a sportovních akcí





16

**Zavřené školy mě mrzí,
v inovacích jsme
ale nepolevili,
říká ministr školství
Robert Plaga**

**Podnikatel
Jeff Bezos
o harmonii
práce, života
a budoucnosti**

46

34 TREND:
Hodí se 3D tisk
opravdu všude?

36 ZDRAVOTNICTVÍ:
Jak technologie pečují
o naše zdraví

40 ROZHOVOR:
Fyzioterapeut Pavel Kolář
o stresu a jeho prožívání

44 DOMOV:
Byznys na vzestupu:
hlídání mazlíčků

46 OSOBNOSTNÍ ROZVOJ:
Vizionář Jeff Bezos
o práci i volném čase

50 VOLNÝ ČAS:
Tipy na čtení
na cestách či doma



Partners chtějí vlastní banku



Konzultační společnost Colours of Data (CoD) s kanceláři v Londýně a Praze, která je kromě Británie a Česka aktivní také v Německu, Estonsku, Maďarsku nebo na Slovensku, oznamuje spolupráci s finanční skupinou Partners, která plánuje v příštím roce spuštění vlastní poradenské Partners Banky. Ta jako nový hráč na českém trhu chce poskytovat finanční služby budoucnosti. CoD by jí měla pomoci nastavit efektivní prostředí pro digitální marketing a personalizovanou komunikaci se zákazníky a připravit ji tak na následnou zahraniční expanzi. Zpočátku by tato spolupráce měla pokrývat kromě Partners Banky také klíčový byznys Partners, tedy finančněporadenské společnosti Partners. Následovat by měly další společnosti skupiny – penzijní společnost Rentea, pojišťovna Simplea, nemovitostní fond Trigea. Řešení je připraveno tak, aby podpořilo chystanou mezinárodní expanzi. ✕

Zaměstnanci se budou mít v příštím roce líp

V průměru o osm procent zvýšit výplaty plánují zaměstnavatelé pro příští rok, ukázal online průzkum personální agentury Předvýchěr.CZ mezi členy panelu stálých respondentů z řad majitelů, šéfů firem a personalistů.

Zvyšování mezd potvrdilo 71 % oslovených, dalších osmnáct procent zatím ještě rozhodnutí ohledně mzdové politiky pro příští rok nepřijalo. Šest procent firem výplaty příští rok upravovat nebude, stejný podíl respondentů naopak potvrdil záměr mzdy snižovat. Necelá třetina (29 %) firem nezvýší mzdy všem, ale jenom vybraným profesím – převážně technickým a obchodním.

„Odpovídá to současnému stavu ekonomiky, firmy, se kterými mluvíme, nejčastěji potvrzují, že se jim daří a chtějí si svoje zaměstnance udržet,“ říká František Boudný, ředitel Předvýchěru.

CZ. „Z pohledu zaměstnavatele je situace tristní, horší to ještě nebylo. Z pohledu zaměstnance, kandidáta je situace ideální, lepší to ještě nebylo,“ shrnuje Petr Janout, personální ředitel společnosti Nippon Express. ✕



INZERCE

POPROCKY, s.r.o.

Profesionální překlady z češtiny do slovenštiny

- na trhu 20 let
- rychlá reakce
- bezchybné překlady
- nejnovější technologie překladu
- rodilí mluvčí
- vysoká profesionalita překladu
- dodržování termínů překladu
- profesionální přístup
- dobré ceny
- kvalitní reference
- překlady pro agentury
- práce pro české firmy

Mobil: +421 903 957 158
E-mail: poprocky@gmail.com
Web: www.popro.sk
www.popro.cz



Innovation

Příběh vašeho úspěchu



9x ročně
S předplatným za 621 Kč.

www.innovation-magazine.cz

Pouze tři z deseti firem používají e-podpis

Elektronické podepisování dokumentů není mezi českými firmami zatím příliš využívané a pokud ano, nejčastěji jde o nějaký druh prostého elektronického podpisu, jako je patička v e-mailu nebo naskenovaný ruční podpis vložený do PDF. Vyplývá to z rozsáhlého průzkumu, který v rámci většího projektu pro společnost Software602 realizovala agentura Ipsos. Používání elektronického podpisu připustilo 28,3 % firem z 1050 respondentů, které agentura oslovila mezi 27. a 30. červencem letošního roku. ✕

Pandemie nejvíce udeřila na rodinné firmy

S nejhoršími následky pandemie covid-19 se potýkaly rodinné firmy a ubytovací a stravovací služby. Naopak nejnižší ztráty počítají společnosti v energetickém průmyslu, telekomunikacích a IT. Vyplývá to z aktuálního globálního průzkumu mezi 500 firmami Global Risk Landscape poradenské společnosti BDO. Firmy se nejčastěji potýkaly s nízkou pracovní spokojeností zaměstnanců nebo s chybějícími digitálními nástroji pro obchodování i práci na dálku. Data z průzkumu ukazují, že s nejhoršími následky pandemie se potýkaly rodinné firmy, šest z deseti uvedlo, že dopady pandemie byly horší, než očekávaly. Výrazně se koronavirová opatření dotkla také restauračních zařízení a ubytovacích služeb, jejich dopady hodnotí jako horší polovina těchto firem.

Podle expertů může za výraznější dopady koronakrizy přístup firem ke globálním rizikům. „Pro více než polovinu firem, které kvůli zvýšené nejistotě a riziku vyčkávaly s reakcí, byly důsledky výrazně horší, než na jejím začátku odhadovaly. Společnosti, které nastalou situaci vzaly jako příležitost a adaptovaly se na ni, hodnotí dopady koronakrizy v 53 % případů jako méně vážné, než očekávaly. Byly to faktory jako agilní přístup, flexibilní procesy a otevřená a efektivní komunikace, které umožnily společnostem zariskovat v nejisté situaci a uspět. Dokazuje to příklad výrobních společností, které přeorientovaly svou výrobu na ochranné prostředky a lékařské vybavení, což jim pomohlo zaplatit dividendy,“ říká Stanislav Klika, ředitel Risk Advisory z poradenské společnosti BDO. ✕

Ve firmách posilují IT pozice

Společnost Pure Storage představila výsledky své celoevropské studie mezi vedoucími pracovníky v oblasti IT. Pandemie dle nich způsobila radikální změnu ve vnímání IT v organizacích. Názor vedoucích pracovníků v oblasti technologií je nyní považován v debatách o firemní strategii za klíčový. Plných 78 % vedoucích IT pracovníků je dle průzkumu hrdých na to, jaký vliv měli během posledního roku na fungování své organizace. Polovinu respondentů motivuje při jejich práci skutečnost, že za uplynulých 12 měsíců prokázalo IT oddělení svůj význam a hodnotu. Stejný podíl účastníků průzkumu těší, že IT má nyní své slovo v debatách o strategiích, a téměř polovinu (49 %) IT manažerů motivuje přímá souvislost mezi technologickými změnami a obchodními výsledky. ✕



INZERCE

Jak snadná je cesta, když vás ceny paliva nepálí!



Více na [peugeot.cz](https://www.peugeot.cz)

Dlouhá cesta, při které si užíváte zábavnou a svižnou jízdu, můžete bez obav vyrazit do jakéhokoli terénu, poberete veškerá, i ta nejobjemnější zavazadla, a přitom spálíte jen něco přes litr benzínu na sto kilometrů? Nové plug-in hybridní SUV Peugeot 3008 Hybrid4 vám toto všechno do puntíku splní. Spojuje v sobě hned tři motory, z nichž jeden je benzínový a dva elektrické. Tato kombinace mu poskytuje výkon až 300 koní a zrychlení z 0 na 100 km/h za necelých 6 vteřin, což vám přinese jedinečné zážitky z jízdy, zejména na kvalitních a přehledných silnicích. Na horách a v náročných terénech vám jakožto plnohodnotná čtyřkolka zase dodá jistotu a sílu. Ve městě a v zónách s omezeným vjezdem oceníte možnost plně elektrického pohonu. Jednoduše přepnete na režim ECO a spalovací motor vyřadíte z provozu. Na jedno nabití takto ujedete až 59 kilometrů.



**Z matky na syna.
U & SLUNO vstupuje
do nové éry**

Tricet let ostravské IT společnosti U & SLUNO s sebou přináší nejen oslavy výročí a radost z dalšího růstu, ale také zásadní změnu v majetkové struktuře společnosti. Známa podnikatelka Marta Nováková firmu prodává svému synovi, Jiřímu Novákovi. Co bude se společností dál? To dvojice prozrazuje v unikátním rozhovoru.

TEXT Vladimír Barák **FOTO** Daniel Hromada

Společnost U & SLUNO letos slaví 30 let na trhu. Jak vznikla?

Jiří Novák: Založena byla v roce 1991 dvěma tehdejšími přáteli a kolegy, kteří se potkali jako programátoři v Hutních Montážích – Zdeněk SLUKa, Ladislav NOVák, můj otec. Proto SLUNO. Tehdy vznikla společnost Sluno Corporation s.r.o. Moje maminka Marta se k nim formálně připojila o něco později, ale firmu zakládali společně. Zatímco táta a Zdeněk byli programátoři, maminka byla obchodnice a byla schopná firmu zorganizovat. Na konci devadesátých let vznikl plán spojit více ostravských IT firem. Za tím účelem byla založena nová akciová společnost, nakonec ale došlo fakticky jen ke spojení Sluna a Unibase, odkud přišel další společník Ivo Havlík. Z toho pak vznikl dnešní název U & SLUNO.

Časem se ale cesty vašich rodičů rozdělily. Jak to dopadlo na firmu?

Jiří Novák: Je to tak. Spolupráce a také časté konflikty ve firmě se čtyřmi spoluvlastníky se podepsaly i na vztahu mých rodičů, který nakonec dospěl v roce 2008 k rozvodu. V důsledku rozvodu pak došlo k logickému a pro firmu stabilizačnímu řešení. Při majetkovém vypořádání mamince zůstaly akcie a získala tak ve společnosti nadpoloviční většinu. Se zbývajícími společníky se dohodla na odkoupení jejich podílů a společnost zcela převzala v roce 2013.

Paní Nováková, jeden z vašich synů je psychoterapeut, druhý právník. Na první pohled tedy nevypadají jako vaši následovníci v řízení firmy. Nenapadlo vás firmu prodat?

Marta Nováková: Je pravdou, že z důvodu dalších aktivit jsem se v roce 2014 postupně začala stahovat z operativního řízení, a to čím dál více svěřovala managementu. Souviselo to s mým zvolením prezidentkou Svazu obchodního a cestovního ruchu, což je velmi zodpovědná a náročná pozice. Postupem času jsem skutečně začala přemýšlet o prodeji, protože jak jste sám řekl, ani jeden z mých synů nebyl připraven firmu převzít. Učinila jsem první kroky, nalezla i vhodného kupce. Dokončit obchod se ale nepodařilo. V roce 2018 jsem se totiž stala ministryní prů-

myslu a obchodu a prodej firmy člena vlády, navíc ministryně obchodu, by mohl vzbudit zbytečné kontroverze.

Nemohla jste ale být ministryní a zároveň řídit velkou společnost. Co s tím?

Marta Nováková: Máte pravdu. Po svém jmenování ministryní jsem musela vyřešit otázku střetu zájmů, protože podle zákona nemohu být součástí vlády a zároveň předsedkyní představenstva akciové společnosti. O řešení jsem požádala svého syna, advokáta. Očekávala jsem, že nakonec zvolíme nějaké řešení spojené s vložením firmy do svěřenského fondu. Asi po dvou týdnech za mnou ale syn přišel, že dospěl k tomu, že se cítí připraven firmu převzít. Rámcově jsme se domluvili, stal se předsedou představenstva a v této pozici se měl do hloubky seznámit s tím, jak firma funguje. V čele ministerstva mi ale vůbec nezbýval žádný čas, abychom mohli předání dokončit. Ten jsem neměla ani po svém odvolání z vlády, protože jsem bohužel musela čelit závažnému onemocnění. O to více jsem ráda, že nyní mi to už zdravotní stav umožnil a že jsme na konci srpna 2021 celou transakci dokončili. Syn ode mě firmu koupil. Já se budu věnovat jiným činnostem a případě ráda poradím, pokud bude o mé rady zájem (úsměv).

Potěšilo vás, že syn nakonec o firmu projevil zájem?

Marta Nováková: Ano, moc. Protože i když jsme za těch třicet let slušně vyrostli, stále jsme zůstali v podstatě rodinnou firmou. A jako taková firma jsme fungovali jinak než velké nadnárodní koncerny. Velmi nám záleží na vztazích mezi zaměstnanci i na osobním přístupu k zákazníkům. To je klíčové, protože velká část našich zákazníků je s námi už hodně dlouho, někteří dokonce od našeho založení. To je největší hodnota U & SLUNO a jsem ráda, že si ji pod mým synem firma zachová.



Jiří Novák: Postupem času jsem si vytyčil jasnou oblast, v níž chci uplatňovat rozhodovací pravomoci. Poslední slovo chci mít v oblasti investic a ve strategických otázkách.

Proč jste se jako úspěšný advokát nakonec rozhodl převzít IT firmu?

Jiří Novák: Asi potřebuju začít od toho, že jsem od doby svého dětství měl k firmě ambivalentní vztah. Na jednu stranu jsem si uvědomoval, že se díky ní máme jako rodina dobře, na druhou stranu mi brala rodiče. Proto jsem se nikdy na nástupnictví nepřipravoval a cíleně jsem šel jinou profesní cestou. Už v době, kdy jsem se živil jako právník, přišly asi 2 situace, kdy mně i bratrovi máma nabídla, abychom ve firmě byli aktivní a připravovali se na převzetí. Já jsi to v obou případech zanalyzoval a došel k tomu, že na to nejsem zralý. S věkem a zkušenostmi jsem ale to nastavení z období dospívání začal zkoumat a postupně dozrával k jeho změně. Když pak máma odcházela na ministerstvo, cítil jsem, že toto je ten správný okamžik. Z hlediska vlastních životních zkušeností jsem se cítil připravený. Zároveň bylo jasné, že tak významná pozice mámě neumožní, aby se mohla věnovat i podnikání. Z tohoto pohledu situace dozrála i na její straně. Byla to chvíle, kdy jsem do firmy mohl vstoupit jen sám za sebe a definovat, jak moje role bude vypadat a jakým obsahem ji naplním.

Orientoval jste se ve firmě natolik, že jste ji mohl hned začít plně řídit?

Jiří Novák: Tak jednoduché to nebylo. Jak už jsem zmínil, u nás v rodině neproběhla žádná řízená příprava k převzetí odpovědnosti za firmu. Naopak, já i brácha jsme si vlastně docela cíleně volili jinou profesní dráhu. Myslím, že můžu říct, že brácha vzhledem k svým životním postojům a hodnotám na něco takového nikdy neaspiroval a já jsem asi prostě potřeboval získat jiné pracovní i životní zkušenosti a sebevědomí, a prostě dozrát. A určité dozrání k ochotě pustit otěže potřebovala podle mě i máma. Ten čas nastal právě před třemi lety, když máma šla do politiky. Tehdy jsem cítil, že do firmy můžu vstoupit jako ten, kdo bude mít pravomoci a unese odpovědnost v rozhodování o klíčových věcech.

Jak náročné pro vás bylo seznamování se s firmou. S tím co dělá, a čemu se věnuje?

Jiří Novák: Jedním průsečíkem, který ale vznikl až v průběhu mé advokátní praxe, bylo, že jsem

několik let firmě poskytoval jako advokát právní služby. Takže jsem znal smlouvy, korporátní strukturu, produkty, zákazníky. To byl slušný základ, o který se dalo opřít. Detaily jsem pak poznával za chodu. Rád bych ale podotkl, že vůbec nemám ambice k tomu být nejchytřejší a mít o firmě kompletní, vyčerpávající přehled. K tomu jsou tu jiní. Výhodou je, že máma dokázala se stát samostatný a dobře fungující management. Za tím jsem přišel, a řekl jim, že vidím, že přicházím do úspěšné a fungující firmy, kde nemám ambice všechno zgruntu měnit. Že budu v první fázi stát spíše stranou, sbírat informace a učit se, a s podněty a změnami budu přicházet postupně. Postupem času jsem si vytyčil jasnou oblast, v níž chci uplatňovat rozhodovací pravomoci. Poslední slovo chci mít v oblasti investic a ve strategických otázkách. Pro každodenní chod firmy tu jsou ale jiní lidé. Operativu má na starosti generální ředitel, to on má být v tomto autorita.

Paní Nováková, o vás se vědělo, že jste firmu řídila pevnou rukou, byla vzdělaná v předmětu jejího podnikání a že jste měla přehled o veškerém dění v ní. Neobáváte se synova volnějšiho přístupu? A toho, že firmu jako právník neuřídí?

Marta Nováková: Rozdělila bych to na oblast odbornou a oblast manažerskou. K tomu, abyste byl dobrým ředitelem nemocnice nemusíte být lékař. Stejně tak nemusíte být „ajťák“, abyste byl dobrým šéfem IT firmy. Někdy je dokonce lepší, když se do čela takové firmy dostane někdo z jiného oboru. Management je ale něco trochu jiného. Tam si nemůžete dovolit řízení nerozumět. Jde o práci s lidmi. A o obchod. Pokud chcete být dobrý manažer, musíte umět svoje lidi prodat. V managementu musíme mít neustále na mysli dvě věci, které mají prioritu: zákazníci a zaměstnanci. Všechno ostatní je irelevantní, protože se to dá koupit. U nás ve firmě je nejsilnější částí development, realizace. Zaměstnáváme tam nejvíce lidí. Všichni by ale byli k ničemu, kdybychom neuměli prodat jejich řešení a jejich práci. Protože realizace sama se neumí prodat. Já proto svému synovi radím, aby se soustředil na tyto dvě věci: na zákazníka a na zaměstnance. Pak není třeba, aby se učil IT. Ale bude dobrým manažerem a firma bude v dobrých rukou.

Vidíte nějakou výhodu v tom být jako majitel firmy právník?

Marta Nováková: Myslím, že je to podobné, jako u ostatních odborností. V něčem je to výhoda, v něčem jiném vás to limituje. V IT průmyslu se například velmi pracuje s autorským právem.

Marta Nováková: Pandemie nám ukázala, jakým směrem se trh bude ubírat. Budoucností je e-commerce.

Vyznat se v právu je tu tedy velká výhoda. Nevýhodou ale třeba může být to, že i nad nepříliš významnými problémy až moc dlouho přemýšlíte. Hledáte problémy tam, kde prostě nejsou.

Jako manažer se můžete pohybovat mezi dvěma extrémy. Být mikromanažerem a utápět se v každém detailu. Nebo naopak stát až příliš stranou každodenního života firmy, která se vám pak vzdaluje. Jak hledáte rozumný kompromis mezi těmito póly?

Jiří Novák: Pokud jde o mikromanagement, k tomu opravdu nemám žádný vztah, spíše u mě hrozí ten opačný přístup. Myslím ale, že důležitá je v tomto zkušenost. Zažít si to. Časem jsem odkoukal, jakých schůzek se musím zúčastnit. Čemu věnovat pozornost. Beru to tak, že potřebuji být informován. A rozhoduji o tom, co jsem nedelegoval. Naopak, v tom, co jsem delegoval, mají kolegové své pravomoci, a zároveň odpovědnost.

Firma se zpočátku věnovala IT řešením pro retail. Časem jste se ale rozkročili. V čem všem dnes podnikáte?

Jiří Novák: Obecně lze říci, že se soustředíme na IT zajištění procesů v oblasti retailu, logistiky nejen pro retail, a též některých procesů u výrobců a distributorů rychloobrátkového zboží. Naše know-how je spojeno jednak s IT a jednak se znalostí těchto specifických zákaznických segmentů a jejich potřeb. Naše dodávky představují zpravidla spíše technologické celky, kde vedle samotného softwaru dodáváme také hardware a v neposlední řadě poradenství směřující k tomu, jak efektivně naše řešení používat. Software tedy není středobodem, ale nástrojem k tomu, aby byznys zákazníka fungoval lépe – buď aby více vydělal, nebo ušetřil na nákladech. Rádi říkáme, že zejména v oblasti retailu a logistiky pro retail umíme zajistit „end-to-end“ řešení čili, že rozumíme všem procesům a je-li možné je nějak softwarově optimalizovat, víme jak.

Co e-commerce a další moderní trendy?

Jiří Novák: Ano, máme vlastní robustní e-commerce řešení, Grand E-shop, které je vhodné zejména pro velké zákazníky. Vedle toho pracujeme také na nové řadě vlastních produktů využívajících strojové učení. V současné době testujeme na Ukrajině u několika zákazníků řešení pro předvídání objemu objednávek pro promoakce. Letos jsme nemalé úsilí upřeli také do oblasti consultingu. Uvědomili jsme si, že ve firmě máme znalosti, které lze využít bez ohledu na to, jaký se někde nainstaluje software, a že dokážeme pomoci zákazníkům se zefektivněním jejich fungování bez ohledu na to, zda a jaký software pro danou



oblast používají. Máme tak v úmyslu na poli retailu a logistiky získat část koláče, který si dnes dělí zejména specializované poradenské firmy. U našich zákazníků pro toto vidíme velký prostor například v oblasti datové analytiky, automatizace a třeba i robotizace některých procesů.



To je obrovské množství činností. Dá se to ještě udržet?

Jiří Novák: Popravdě řečeno nedá. V posledních třech letech se naše portfolio neuvěřitelně rozrostlo. Přidali jsme do něj vše, co nám v souvislosti s naším zaměřením dávalo smysl. Ale ukázalo se, že některé produkty jsme prodali jen jednou, a pak už nikdy. Teď nás čeká náročný úkol: Prioritizovat, tedy vybrat a soustředit se na to, co z dlouhodobé perspektivy má smysl, a na tom dál stavět.

Pro další život firmy bude klíčový váš okruh spolupracovníků. Podařilo se vám vytvořit kolem sebe kvalitní tým lidí?

Jiří Novák: Ano, jak říkala máma, všechno je to o lidech. Ve firmě máme lidi, kteří mají kompetence a ty umějí správně využívat. Snažím se, abychom jejich řady rozšířili. Na současném trhu práce to bohužel není snadné. Nedokážeme přelapit velké korporáty, jsme ale schopni vymenovat jiné důvody, proč u nás pracovat. Poznají další zajímavé lidi, mohou se spolupodílet na tom, jak firma roste a jaké produkty nabízí. To je obrovská výhoda rodinné firmy – pokud má váš nápad smysl, můžete ho u nás realizovat. Ostatně oblast investic mě osobně baví.

V čem spatřujete největší rozdíl mezi způsobem řízení vaší maminky a vaším?

Jiří Novák: Sám jste přesně popsal, že máma měla jasnou představu, kam firma směřuje a jakým způsobem toho dosáhne. Rozhodnutí činila sama. Je jedno, zda správně či nikoli, ale zodpovědnost ležela na ní. Vždy říkala, že akcionářů má být lichý počet a tři jsou v tomto případě moc...

Marta Nováková: To si myslím dodnes.

Jiří Novák: Já cítím, a je to dáno i tou sadou kompetencí a omezení, se kterými jsem do firmy přicházel, že je nutné část pravomocí a také zodpovědnosti přenést na další lidi ve firmě. Ano, mohl byste mi říct: tak to veď jako máma... Ale kdybych to dělal, neuvěříte mi to. Mám jinou povahu. Hledám způsoby, jak může firma růst i bez toho, abych za vším stál já. A jedním takovým způsobem je podle mého názoru to, co jsem popsal. Delegování pravomocí a odpovědnosti.

Paní Nováková, vy byste byla opatrnější?

Marta Nováková: Já jsem vždy opatrná (úsměv). I v době, kdy jsem nemohla jako prezidentka svalu z důvodu nedostatku času firmu operativně řídit, kontrolovala jsem ji přes finance, kdy žádná platba neprošla bez mého souhlasu.

To pak ale hovoříme o permanentní nedůvěře. Není to tak, že i když se člověk třeba

spálí, tak ho to alespoň poučí do budoucna?

Marta Nováková: To ale platí pouze v případě, když se dokážete poučit. Zlaté pravidlo managementu zní: pokud se dokážeš poučit z vlastních chyb, jsi dobrý. Pokud se dokážeš poučit i z chyb druhých, jsi absolutní špička. To není samozřejmost. Jestli tedy něco svému synovi přeji, tak aby se z každé chyby, kterou udělá, dokázal poučit. A ideálně aby se dokázal poučit i z těch mých.

Jiří Novák: Samozřejmě se učím z vlastních chyb, a i ze zkušeností druhých. Některé mámiiny zkušenosti nelze ale aplikovat stejně. Jsme odlišné osobnosti, každý z nás má jinou sadu zkušeností a osobnostních instrumentů k řešení situací. Někdy dospěju ke stejným rozhodnutím, ale provedu je jiným způsobem a třeba i v jiném čase. Tak to bylo třeba se změnou generálního ředitele.

Marta Nováková: Ano, to jsem ti doporučovala hned, když jsi do firmy přišel.

Jiří Novák: Ano, proto o tom mluvím. Neměl jsem chuť ani potřebu odvolat úspěšného ředitele hned po nástupu do firmy, přestože se to tak někdy dělá a bylo mi to doporučováno. Po zhruba roce a půl jsem si vyhodnotil, že je změna potřebná. To bylo v době, kdy už jsem firmu dostatečně znal a věděl jsem taky, jaké udělám další kroky, včetně volby jeho nástupce. Nyní je v té roli Mirek Krupa, se kterým se dobře vzájemně doplňujeme, a který mi pomáhá nastartovat ve firmě potřebné změny, aby byla připravena na budoucnost.

Jaké výzvy teď firmu čekají?

Marta Nováková: Líbilo se mi, jak syn řekl, že je nutné racionalizovat naše portfolio. To je určitě správná cesta. Není možné, abychom tu tvořili něco, co pak nikdo neprodává... A nikdo nekupe. Pandemie nám ukázala, jakým směrem se trh bude ubírat. Budoucností je e-commerce, což potvrzuje to, že dokonce i spotřební družstva se už dnes pokouší budovat vlastní e-shopy. Retail mění tvář a my tu musíme mít zaměstnané jeho fanoušky, kteří tuhle změnu vidí a dokážou s ní pracovat. U & SLUNO vždy bylo a je fanouškem retailu, byť ten je nejvíce státem regulovaným otluokánkem byznysu. Tím jsme se vždy odlišovali od konkurence, v tom je naše výhoda a na té bych doporučovala mému synovi stavět do budoucna.

Jiří Novák: Souhlasím. Doplním ještě, že já sám spatřuji výzvu v tom, dostat naše produkty k širšímu okruhu zákazníků, než je tomu dosud. Jako příklad bych uvedl naše systémy zabývající se řízením skladů. Typicky je máme v distribučních centrech obchodních řetězců, potenciální využití v oblasti skladování je ale samozřejmě mno-

Jiří Novák: Teď nás čeká náročný úkol: Prioritizovat, tedy vybrat a soustředit se na to, co z dlouhodobé perspektivy má smysl, a na tom dál stavět.

hem širší. Takže potřebujeme být aktivnější i na trhu mimo naše obvyklé vertikály. A to je velká výzva především pro naše obchodníky. Protože jde o trochu jiné obchodování, než na které byli zvyklí.

Plánujete se rozrůstat i mezinárodně?

Jiří Novák: Mezinárodně už působíme. Měli jsme projekty snad ve všech zemích střední Evropy, na Balkáně i v USA. Už přes deset let máme otevřenou pobočku na Ukrajině, a i když se nám tam zatím nepodařilo využít potenciálu, který místní trh má, nevzdáváme se a hledáme neustále nové cesty, jak tam nastartovat konzistentní růst, který nám umožní i využít jazykové spřízněnosti s dalšími zeměmi, kde se ještě stále používá ruština. Vedle toho si přeji, abychom v budoucnu dovedli být mnohem aktivnější a konkurenceschopnější na Západě. ✕

U & SLUNO a. s.

Patří k předním poskytovatelům informačních technologií a poradenských služeb pro oblast obchodu, logistiky a distribuce. Přináší inovativní řešení s důrazem na vysokou přidanou hodnotu a rychlou návratnost investice. Specializací firmy je zejména optimalizace manažerských a řídicích postupů, centrálních a obchodních procesů a logistických a distribučních operací. Zaměřuje se na zvyšování výkonnosti a efektivní využívání IT technologií v těchto oblastech a zároveň hledá cesty vedoucí ke snížení nákladů na jejich provoz.

Marta Nováková

Podnikatelka a manažerka, od června 2018 do dubna 2019 ministryně průmyslu a obchodu ČR ve druhé vládě Andreje Babiše jako nezávislá za hnutí ANO 2011. Předtím byla od května 2017 do června 2018 viceprezidentkou Hospodářské komory ČR a od května 2014 do června 2018 též prezidentkou Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR. Známa je také z působení v pořadu České televize Den D. Vystudovala systémové inženýrství na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě.

Jiří Novák

Od srpna 2018 předseda představenstva společnosti U & SLUNO a.s. Je rovněž jednatelem a spolujednatel vícejazyčné mateřské školy Villa Luna v pražských Jinonicích. Dříve působil jako advokát v advokátních kancelářích Vítek, Mrázek, Kramný a Smed Jorgensen. Vystudoval právo na Právnické fakultě Univerzity Karlovy s ročním studijním pobytem v italském Teramu, je rovněž držitelem bakalářského titulu z Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity.



Firmy i organizátoři se obávají lockdownu, mají plán B

Objem financí vynaložených na pořádání kulturních, společenských a sportovních událostí se v minulém roce propadl o neuvěřitelných 90 procent. Ani letos se situace výrazně nezlepšila, a oproti roku 2019 jsou výše zakázek stále jen čtvrtinové. Firmy i organizátoři se obávají protiepidemických opatření, při plánování akcí tak raději počítají i s on-line nebo hybridní verzí.

TEXT Inn FOTO Pixabay

Kulturní, sportovní i společenské události jsou v letošním roce výrazně ovlivněny obavami z blízké budoucnosti. Firmy musí kalkulovat s výrazně nižšími rozpočty a návštěvníky odrazuje strach z možných protiepidemických opatření. Právě tento segment zasáhla pandemie koronaviru nejvíce – a to jak organizátory, tak také firmy, které eventy využívají k vlastní propagaci.

V roce 2019 bylo v České republice v sektoru pořádání eventů využito kolem 100 miliard korun. V období od ledna do srpna minulého roku propadl objem financí o neuvěřitelných 90 %. Ani v letošním roce se situace zatím výrazně nezlepšila. Podle předsedy České eventové asociace Víta Rozehnal se objem zakázek v tomto sektoru nachází zhruba na čtvrtině v porovnání

s rokem 2019. „Rozpočty na event marketing jsou v letošním roce seškrtané. Navíc byla velká část festivalů znovu přesunuta nebo úplně zrušena, což znemožňuje realizovat obvykle největší část festivalových aktivit,“ vysvětluje Rozehnal.

Letní festivaly bojovaly o partnery

I přesto však existují akce, které se uskuteční, jen budou probíhat v omezeném režimu. Mezi ně patří například vybrané letní hudební festivaly, které se po celou dobu potýkaly s odlivem tradičních partnerů. „Někteří dlouholetí partneři se nám pro letošní rok omluvili. Řada z nich bojovala s krizí, což zapříčinilo snížení rozpočtů na sponzoring. Na druhou stranu, získali jsme zase pár nových, kterým se v době pandemie dařilo. Situace tedy není rozhodně jednoduchá, ale pevně věřím, že to zvládneme,“ říká Ondřej Vrba, marketingový ředitel agentury Beatworx, která stojí za organizací velkého mezinárodního hudebního festivalu Let It Roll.

Jeho slova potvrzuje také ředitel Asociace komunikačních agentur (AKA) Marek Hlavica. „Od našich členských agentur víme, že pořadatelé akcí, promotéři i samotné značky žijí ve strachu z podzimního lockdownu. Kromě přípravy eventů v běžném modelu se připravují na restriktce a pořádání hromadných akcí nebude možné.“ Hlavica zároveň dodává, že firmy, které eventy zpravidla využívají pro své vlastní promo, mají v případě zrušených akcí dvě možnosti. „Podle našich informací plánuje část z nich přesměrovat finance do jiných forem komunikace a marketingu, některé značky naopak plánují peníze ušetřit.“

Podzim s velkým otazníkem

S podzimem obvykle začíná i kongresová sezona. Ta bude také významně omezena a důsledky pocítí i městské rozpočty. Např. Praha byla dlouhodobě vyhledávaným kongresovým centrem, on-line nebo hybridní kongresy teď výrazně zpomalují rozvoj tohoto lukrativního odvětví. Pro „byznys to byznys“ značky znamenají útlum konferencí a veletrhů omezení jednoho z důležitých způsobů oslovení odborníků a potenciálních zákazníků.

I přes omezené rozpočty budou firmy investovat do podpory svých značek. „Firmy si během pandemie ověřily, jak je důležitá hodnota a celková tvář značky. Silné a strategicky podporované značky jsou vůči nástrahám odolnější. Lidé se více než kdy jindy rozhodovali u koho nakoupí. A preferovali právě značky, které znají a mají o nich dobré mínění,“ dodává Hlavica.

Nové trendy, problémy i změna nákupního chování

Navzdory velkým škodám, které v event marketingu pandemie způsobila, se odborníci snaží

S podzimem obvykle začíná i kongresová sezona. Ta bude také významně omezena a důsledky pocítí i městské rozpočty.

v aktuální době hledat drobná pozitiva. „Pozorujeme úžasný pokrok, který agentury i značky udělaly při online komunikaci. Lidé se naučili, že lze do velké míry fungovat a komunikovat na dálku, i přestože se lidský kontakt úplně nahradit nedá,“ vysvětluje Hlavica z Asociace komunikačních agentur.

Vznikl také nový trend, který se týká užšího propojení digitálního a eventového marketingu. „Pozorujeme výrazný nárůst digitálních aktivit včetně snahy o propojení s e-commerce sektorem,“ říká Robert Marek z agentury Boomerang Communication, která je součástí AKA.

Pořadatelé kulturních akcí kvůli aktuálním restrikcím řeší řadu problémů. „Pozorujeme velkou změnu v křivce prodeje. Lidé se z pochopitelných důvodů bojí do poslední chvíle nakupovat vstupenky, takže do poslední chvíle nevíte, jak velký je o akci zájem. Na druhou stranu, dokážete lépe rozeznat skalní fanoušky. Právě srdcaře, kteří si lístky koupí za každou cenu,“ uzavírá Vrba. x

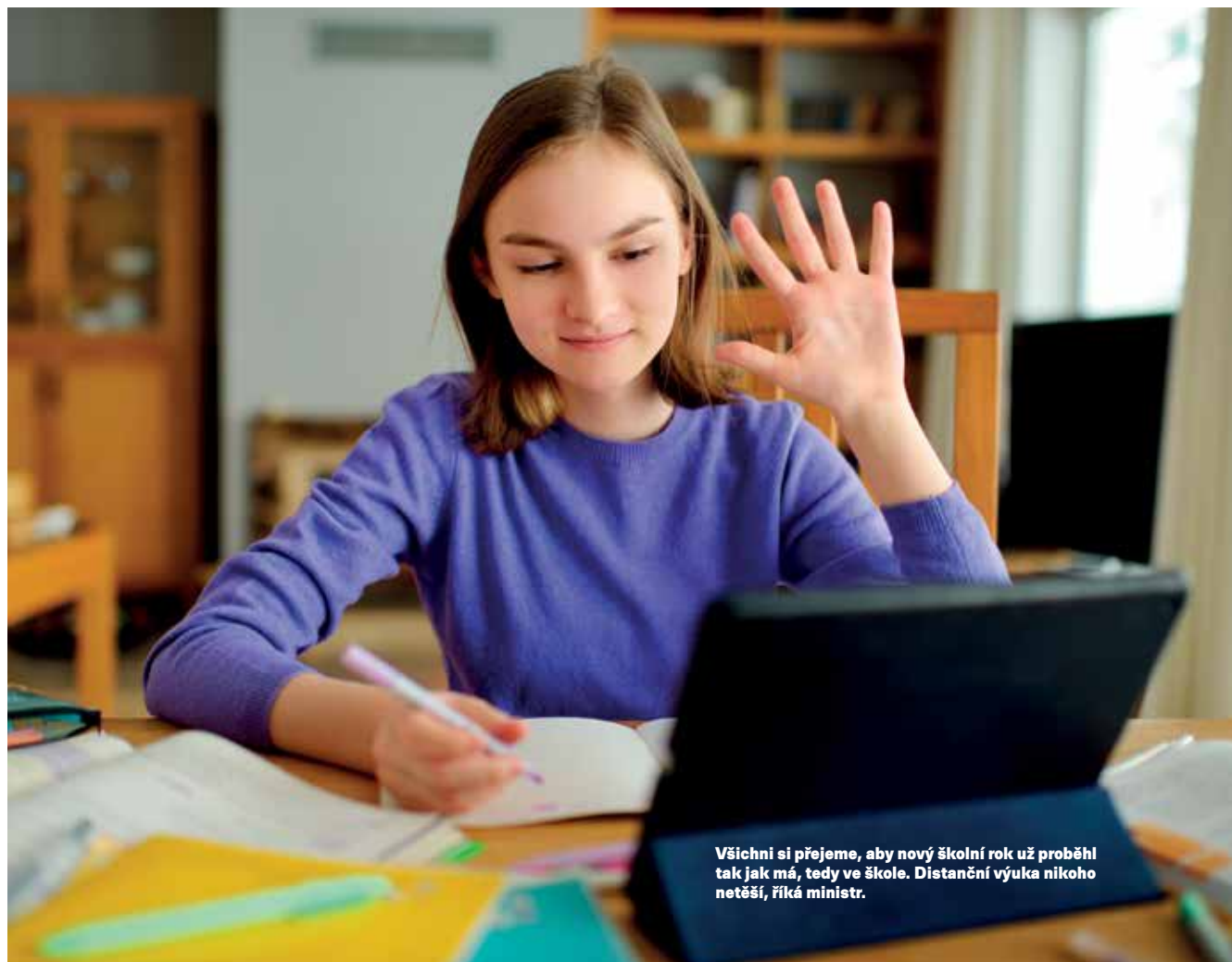


Zavřené školy mě mrzí, v inovacích jsme ale nepolevili

Řada kritiků mu vyčítala, že během pandemie covid-19 jako člen vlády posvětil uzavření českých škol na rekordně dlouhou dobu. Robert Plaga, ministr školství, mládeže a tělovýchovy ale kritiku odmítá. „Rozhodnutí o zavření škol bylo nejtěžší rozhodnutí mé ministerské kariéry. Vláda to však učinila na základě doporučení odborníků a s cílem chránit veřejné zdraví,“ říká politik v rozhovoru, kde hovoří také o budoucnosti školství a sebe samého po volbách.

TEXT Vladimír Barák FOTO Daniel Hromada, Shutterstock





Všichni si přejeme, aby nový školní rok už proběhl tak jak má, tedy ve škole. Distanční výuka nikoho netěší, říká ministr.

S ministrem zdravotnictví jste v polovině srpna oznámili, jak bude vypadat návrat dětí a studentů do škol. I podle komentářů na sociálních sítích je zřejmé, že lidé si uvědomují, že nejde o školská, nýbrž zdravotní opatření, byť aplikovaná ve školách. Do jaké míry je mělo ministerstvo školství možnost ovlivnit?

Jsem moc rád, že si i veřejnost už uvědomuje, že ta opatření, za která jsme byli celých osmnáct měsíců já a ministerstvo školství pranýřováni, jsou ve skutečnosti epidemicko-hygienická a vydává je ministr zdravotnictví. To je dobrá zpráva, protože lidé už konečně přišli na to, že nejde o výmysl resortu školství, ředitelů škol či snad učitelů, ale že jde vesměs o veskrze odbornou zdravotní problematiku. Tím ale neříkám, že bychom v krizi snad byli nečinní. Vnímám pozitivně, že naše dvě ministerstva tentokrát velmi intenzivně spolupracovala. A že jsme splnili vše, co bylo slíbeno: tedy, že do 30. 6. školy dostaly úvodní informaci o tom, jak bude probíhat testování. Dále, že do konce července školy dostaly soubor doporučení minister-

stva zdravotnictví. Následně jsme měli 14 dní na to, abychom o těchto doporučeních s řediteli škol diskutovali a poskytli resortu zdravotnictví zpětnou vazbu. To se ukázalo jako velmi prospěšné, protože se ukázalo, že hned několik doporučení by se nedalo v praxi realizovat. Poskytli jsme tedy určitou oponenturu. Díky tomu mohl být s dostatečným předstihem do škol rozeslán manuál fungování na začátku školního roku.

Respektovalo ministerstvo zdravotnictví tuto oponenturu? Projevila se nějak ve výsledném manuálu?

Myslím si, že ano. Protože když se do něj podívám, tak výsledný dokument z hlediska právní závaznosti, tedy co je opravdu povinné pro všechny školy, nakonec obsahuje jen velmi málo věcí, v nichž by ředitelé škol neměli žádný manévrovací prostor. Byl také třeba vyslyšen zásadní požadavek ministerstva školství, aby v případě zachytu žáka s koronavirem nebyly rozpuštěny celé třídy jako v minulosti, ale šlo se cestou trasování kontaktů dvou dnů nazpět.

Proč v manuálu nenajdeme pokyny pro vysoké školy? Na co se u nich čeká?

Jediné režimové opatření, které se vysokých škol týká, jsou omezení u ubytovacích zařízení, studentských kolejí. Na vysoké školy se tedy nezapomnělo, ale s ministerstvem zdravotnictví se nám k nim podařilo vyjednat takový rámec, že tam v tuto chvíli nejsou, pokud jde o přímou výuku, žádná omezení. Mohou tedy normálně učit.

Rektor Univerzity Karlovy Tomáš Zima velmi protestoval proti zavření škol. Během krize se prý snažil vládní představitele spolu s důkazy přesvědčit, že vysoké školy mohou bezpečně učit i prezenčně. Jako příklad uvedl, že vzdělávat se mohli studenti zdravotnických oborů v rámci praktické výuky. Mezi tisíci studentů nevzniklo jediné covidové ohnisko. Ale vy ani zbytek vlády jste to nezohlednili. Proč?

Pan rektor má jistě velmi dobré spojení nejen na ministerstvo školství, ale také na ministerstvo zdravotnictví, které prezenční výuku na vysokých školách zakázalo. Dovolím si tedy jen komentář, že je s podivem, že ani tam ho neposlechli... Mě osobně velmi mrzí, že jsme měli tak dlouho zavřené školy. V minulosti jsem už řekl, že rozhodnutí o zavření škol v říjnu 2020 bylo nejtěžší rozhodnutí mé ministerské kariéry. Ale je potřeba říct, jak to tehdy vypadalo: kompletní skupina odborníků, mezi něž patřil například Jan Kulveit (matematik, stál například za kontroverzním systémem PES, pozn. red.), Pavel Řehák (manažer, pozn. red.), dorazila s tehdejšími ministrem zdravotnictví, epidemiologem Romanem Prymulou a ukazovali mi prognózy, k čemu dojde, pokud neomezíme sociální kontakty i v sektoru školství. Byl jsem to já, kdo se už tehdy nejvíce podívoval, že chceme zavírat školy, ale takřka vůbec se nedíváme na situaci ve firmách. Lze dohledat, že na začátku roku 2021 to byl materiál ministerstva školství, který v konečném důsledku vedl k povinnému testování ve firmách. A vzpomenout si můžeme taktéž na systém PES a rozvolňování před Vánoci, kdy jsem to byl zase já, kdo říkal, že obchody nemohou mít přednost před vzděláváním dětí.

Nebyla vaše chyba, že jste věřil lidem, jako je Jan Kulveit a spol. a nevzali jste v úvahu i oponentní stanoviska jiných odborníků?

Teď se bavíme o říjnu 2020. Jednání svolal ministr zdravotnictví a on si určil, jací odborníci budou k věci hovořit. V té skupině ale byli zastoupeni lidé, kteří se v první vlně nespolekali, již v srpnu předvíдали podzimní scénář a hlavně, když jsem zpětně kontroloval jejich modely, tak skutečně seděly. To ale nic nemění na tom, že nakonec

Byl jsem to já, kdo se už tehdy nejvíce podívoval, že chceme zavírat školy, ale takřka vůbec se nedíváme na situaci ve firmách.

nešlo o moje rozhodnutí. Garantem té skupiny, navrhovatelem zavření škol, byl tehdejší ministr zdravotnictví, tedy Roman Prymula. Pokud z vašeho pohledu ti lidé nebyli důvěryhodní, tak by vaše otázka měla mířit spíše na něj. Za mě ale ti lidé a jejich scénáře měli pravdu a je smutnou realitou, že v konečném důsledku musíme nést náklady a následky zavření škol.

Sám jste uvedl, že vy osobně jste během koronavirové krize čelil velké kritice. Naše školy byly zavřené celosvětově rekordně dlouho. Opravdu jste nemohl být v obraně svého resortu před uzavřením razantnější?

To, že něco nebylo mediálně viditelné neznamená, že to neprobíhalo. Nejsem zvyklý řešit problémy přes média, takže se k vám třeba nedostalo, že na vládu docházelo i k vypjatým situacím. Resort zdravotnictví z mého pohledu v průběhu krize často neměl školství jako svou prioritu, a když k takovým situacím docházelo, snažil jsem se to zvrátit. Často se to povedlo. Pravda, nemám tu povahu, abych se tím hned šel chlubit na Twitter.

Předseda ODS Petr Fiala i další opoziční politici zavření škol označovali za velkou vládní chybu. Čelil jste i výzvam k rezignaci. Přemýšlel jste o tom, že skončíte?

Ta situace byla velmi vážná a nebudu tvrdit, že o rezignaci jsem neuvažoval. Hodně jsem přemýšlel nad tím, co ještě má a co nemá smysl. Ale myslím si – a věřím, že se to časem ukáže –, že role ministra školství ve vládě během pandemie byla poměrně důležitá. To, že se začalo testovat ve firmách a následně ve školách, bylo zásluhou lidí na ministerstvu školství. Celou dobu jsem se snažil, aby nejen školská soustava, ale celá česká společnost nečelily ještě větším následkům covidových omezení, než kterým jsme již čelili. Jsem přesvědčený o tom, že ministerstvo školství bylo silnou oporou školské veřejnosti, žákům i rodičům. A že jsme udělali maximum možného.

Mediálně to však vypadalo jinak. Jméno Robert Plaga bylo během koronavirové krize nejčastěji zmiňováno nikoli kvůli boji za otevřené školy, ale v dubnu letošního roku, kdy jste měl být podle televize CNN Prima odvolán. Chtěl vás Andrej Babiš vyhodit z vlády?





V mediálním prostoru jsem byl za ty čtyři roky odvolán už čtyřikrát, takže tyto v uvozovkách ověřené zprávy jsem vždy bral a stále беру s rezervou. Je ale pravdou, že v té době jsme s premiérem měli debatu, kde jsme si vyjasňovali způsob vzájemné komunikace a jak spolu můžeme fungovat. Spor jsme spolu měli o takzvanou úřední maturitu, kterou pan premiér prosazoval, já ji naopak odmítal. Jestli to bylo až v rovině možného odvolání, to si netroufám říct. Ve výsledku ale z mého pohledu tato schůzka měla smysl, mnohé jsme si vyjasnili a nastavili si, jak se vzájemně budeme informovat o vývoji ve školství.

Za vaše setrvání ve funkci se postavila značná část odborné veřejnosti. Zastali se vás ředitelé škol, učitelské spolky i rektori univerzit. Mohlo to sehrát roli při vašem neodvolání a potěšila vás tato podpora?

Nepamatuji si, že by se v minulosti hned několikrát během mandátu jediného ministra aktivizovala školská odborná veřejnost a vyjádřila mu podporu v takovém rozsahu, jako se to stalo v mém případě. Samozřejmě že to pro mě byl silný moment. Nezažíval jsem ale nějaký pocit potěšení, ale spíše pocit ocenění mé práce, mých postojů. Zároveň to dosud vnímám jako velký závazek, abych zbytek mandátu vykonával ku prospěchu vzdělávací soustavy, ve prospěch veřejnosti. Zároveň jsem to vzal jako ocenění nikoli pouze mé, ale i mých spolupracovníků a úředníků na ministerstvu. Vzhledem k tomu, že ministerstvo zdravotnictví nemělo stálou sestavu, jeho vedení se často měnilo a během koronavirové krize neposkytovalo plný servis, byli to mí kolegové na školství, kdo toto často museli saturovat. Z ohlasů, které se ke mně dostávají, to vyznívá tak, že to lidé ve školství viděli a kvitují to.

Skoro polovinu čtyřletého období ve funkci vám ukradl covid. Co jste i přesto stihl a myslíte si, že to ve výsledku pomůže českému školství?

Řada změn je sice skryta mrakem covidu, ale přesto se na nich pracovalo a podařilo se je úspěšně prosadit. Jsem moc rád za to, že se nám podařilo zpracovat Strategii 2030+, klíčový dokument pro rozvoj vzdělávací soustavy České republiky v dekádě 2020–2030+. Nejenže se jej podařilo napsat, ale už se také učinily první kroky k tomu, aby nezůstal jen na papíře. Druhou věcí je změna financování regionálního školství.

Tím se chlubila ale už i vaše předchůdkyně Kateřina Valachová (ČSSD).

Když jsem přišel na ministerstvo, byl to nenaplněný pojem. Změna byla v zákoně, mediálně to

vypadalo, že vše běží, jak má. Model, který tu ale byl, nemohl nikdy fungovat, nebyl ověřen v terénu a vyvolával obavy. Požádal jsem proto o roční odklad, který můj tým pod vedením náměstkyně Zuzany Matuškové maximálně využil, odvedl neuvěřitelné množství práce. To, že si nikdo kritickým okem nevšiml, že došlo k zásadní změně ve financování regionálního školství, znamená, že byla odpracovaná velmi pečlivě. Že se nám ji podařilo vysvětlit a školy ji přijaly za svou. Další věcí je zvýšení platu učitelů. Dvacet let se mluvilo o tom, že průměrný plat učitele bude 130 procent průměrné mzdy. Pokud se podíváme na současný vývoj, tak tohoto cíle bude konečně dosaženo, i když z důvodu koronavirové krize došlo k propadu ekonomiky a poklesu HDP (podle nových dat ČSÚ pobírali učitelé v roce 2020 v průměru 43 318 Kč měsíčně hrubého, pozn. red.). Zvyšujeme atraktivitu učitelského povolání, což je znát i na zvyšujícím se počtu přihlášek na pedagogické fakulty a návratu učitelů ze soukromého sektoru zpět do škol.

Dokážete být i sebekritický? Říct, co se vám nepodařilo?

Jsem rád, že se učitelé sami vrací do škol, ale zároveň jsem chtěl otevřít sekundární kanál náboru nových učitelů prostřednictvím novely zákona o pedagogických pracovnících. Ten měl do škol přivést nejen ty, co absolvovali pedagogické vzdělání, ale i další odborníky z praxe, které obzvláště v dnešní nejisté době mohou školy lákat nejen jako pracoviště se zvyšujícími se platy, ale také jako stabilní instituce a podnětné prostředí. Zákon byl ale bohužel rok a půl obstruován ve sněmovně a stal se klasickým předmětem předvolebního boje, kvůli čemuž jej pravděpodobně současná vláda již nestihne prosadit.

Pracovalo se také na zákonu o duálním vzdělávání, po kterém volaly zejména podniky či třeba Hospodářská komora ČR. Proč ho nakonec ministerstvo školství nepředložilo?

Záměrně nebudu používat zprofanovaný pojem duální vzdělávání, ale budu mluvit o propojení škol a firem, v rámci praxí. Když jsme tu měli před několika lety švýcarskou odbornici Ursulu Renold, tak její první doporučení, když se seznámila s českým vzdělávacím systémem, bylo „no subsidies“ – žádné dotace. Ostatně, když se podíváme na sousední Slovensko, tak tam právě v důsledku dotací došlo k opačnému efektu, než byl záměr – k odlivu mistrů. Z našeho pohledu bylo nakonec lepší jít nikoli cestou zákona, protože ten by celý problém pouze zabetonoval, ale spíše lepší podporou koordinace toho, co už legislativa umožňuje. Určité prvky propojení škol s praxí totiž již v českých zákonech máme obsaženy,

Nebudu tvrdit, že o rezignaci jsem neuvažoval. Hodně jsem přemýšlel nad tím, co ještě má a co nemá smysl.

jen se s nimi málo pracuje. Je tedy nutné je více uvést do praxe, což je ale zejména odpovědností krajů.

Takže to necháte na krajích?

Rádi bychom jim pomohli, a to sestavením nového koordinačního orgánu s celorepublikovým působením. Naším cílem tedy nebude vytváření robustního systému, kde by stát musel platit různé experty v regionech a dotovat třeba i neefektivní aktivity, ale spíše otevření platformy pro sdílení zkušeností. Pokud by v rámci tohoto koordinačního orgánu na základě výměn informací mezi kraji došlo k tomu, že narazíme na nějakou legislativní bariéru pro efektivní duální vzdělávání, teprve pak to chceme řešit zákonnými změnami. Jak se ale ukazuje třeba na Moravskoslezském kraji, pokud je vůle a je naplněna podmínka, že duální vzdělávání je oboustranně výhodné jak pro školu, tak pro firmu, tak ke spolupráci již nyní dochází a není k tomu nutný speciální zákon. Inspirovat se touto dobrou praxí pak mohou i jiné kraje.

Pokud by po volbách sestavoval vládu opět Andrej Babiš a dostal jste nabídku pokračovat ve funkci, přijal byste ji?

V mediálním prostoru se zatím objevuje zkratka, že ministr Plaga končí, protože nekandiduje. A skutečně, já nekandiduji do Poslanecké sněmovny, protože mě absolutně neláká být poslancem. Silnější se cítím v odborné rovině a v exekutivní pozici. To ale není vázáno jen na pozici ministra. Rád bych pokračoval v nějaké exekutivní roli, kde bych mohl využít mou odbornost. Třeba při naplňování zmíněné Strategie 2030+. Také se ale nabízí návrat k vysokým školám, vědě a výzkumu, tedy oblastem, kterým jsem se věnoval ještě před ministerskou funkcí. x

Robert Plaga

Od prosince 2017 ministr školství, mládeže a tělovýchovy za hnutí ANO, předtím v letech 2015 až 2017 náměstek ministra školství. Absolvent oboru hospodářská politika a správa na Mendelově univerzitě v Brně, kde od roku 2002 také učil. Nejprve do roku 2009 na Provozně ekonomické fakultě a pak do roku 2013 na Fakultě regionálního rozvoje a mezinárodních studií. V letech 2012 až 2015 pracoval jako ředitel univerzitního centra pro transfer technologií. Je ženatý, má dvě děti.



Psychologie investování.

Nástrahy, které číhají v našich hlavách

Živit se obchodováním s cennými papíry považují za jednu z nejnáročnějších činností, jak vydělávat peníze. A potvrzují to i data – v případě některých instrumentů prodělá i více než 75 procent obchodníků. Přesto se na tuto nejistou půdu na vlastní pěst pouští velké množství lidí bez zkušeností, třeba jen po zhlédnutí pár videí se „zaručenými radami“ na YouTube.

TEXT Michal Valentík, Broker Trust **FOTO** Shutterstock

O obchodování přitom nabízí velký prostor pro chybování a ztrátu peněz, mimo jiné kvůli podcenění psychologických aspektů. Které chyby jsou ty nejčastější?

Jen pro zajímavost, v úvodu zmíněných 75 procent prodávajících obchodníků se týká konkrétně tzv. CFD instrumentů. Jejich obliba v posledních letech významně vzrostla, protože umožňují obchodovat s akcemi, komoditami či měnami, aniž by tato aktiva člověk skutečně vlastnil. Díky CFD je tak možné spekulovat například s vývojem ceny kukuřice, pšenice nebo kakaa, což je jinak pro drobné obchodníky poměrně obtížné. Navíc je možné využít i pákového efektu, kdy si na obchod v podstatě vy-

půjčíte i násobně více peněz, než do něho z vlastního účtu vložíte. Při desetinásobné páce tak můžete za 1000 dolarů nakoupit aktiva v hodnotě 10 000 dolarů. Pokud vaše spekulace vyjde, připsíte si vyšší zisk, v opačném případě se úměrně zvyšuje i vaše ztráta. Pákové obchodování je tak mimořádně rizikové a může vést až k úplné likvidaci investičního účtu. I proto před kontrakty typu CFD, které překvapivě nepodléhají tak silné regulaci, varují veřejnost centrální banky, ČNB nevyjímaje.

Při spekulování na vývoj ceny i dlouhodobějším investování je kromě znalostí do čeho a kdy investovat u každé investice důležitá také psychologie. Často bohužel podceňovaná. Naprostá většina ztrá-

ových investorů se v rámci investování setkala s následujícími překážkami, které nebyli schopni překonat.

Minulost ovlivňuje nynější chování

Investoři se často řídí podle toho, jak se chovaly jejich investice v minulosti. Nikde ale není psáno, že obchod, který vyšel dvakrát úspěšně, se vydaří i napotřetí. Stejně tak může investor přehlédnout zajímavé příležitosti například v konkrétním průmyslovém sektoru kvůli tomu, že se zde jednou „spálil“. Investici je dobré posuzovat i s ohledem na minulost, ale větší váhu by měla mít aktuální situace, a především očekávaný budoucí vývoj.

Na vlně euforie nebo strachu

Ve chvíli, kdy jsou v zisku, bývají investoři často v euforii a neopatrni. Když člověk získá dojem, že mu musí vyjít, „na co sáhne“, dříve nebo později udělá chybu a kvůli ztrátovým obchodům se může dosažený zisk vypařit. Opačnou variantou je, že se investoři začnou o zisk obávat a z investic odcházejí předčasně, třeba po zakolísání trhu, a to i za cenu malé ztráty. Toto negativní rozpoložení vede k sérii drobných ztrát, které ve svém součtu mohou rovněž původní zisk vymazat.

Hledání výmluv pro ztrátové obchody

Mnoho investorů není schopno přijmout odpovědnost za své ztráty. Hledají různé výmluvy a nejsou schopni se poučit z vlastních chyb. Bez toho jsou ale odsouzeni tyto chyby dokola opakovat, což ve výsledku vede v lepším případě k podprůměrné výkonnosti jejich portfolia, v horším případě ke ztrátám.

Neadekvátní analýza ztrát

Když už je někdo schopný přijmout odpovědnost za své ztráty, tak musí umět i rozlišit mezi těmi, které jsou ospravedlnitelné a která ne. K investování ztráty patří, nikdo není neomylný. Nicméně je umění rozlišit ztráty, které vznikly i přes dodržení všech investičních kritérií (ospravedlnitelné) a které vznikly na základě chyb, emocí a pocitů. Vyhodnotíme-li, že jsme prodělali, byť jsme dodrželi správný investiční postup, nemusíme na své strategii nic měnit. Pokud ale odhalíme chybu, musíme se poučit a napříště se jí vyvarovat.

Strach ze ztráty

Zdá se to jako paradox, ale když má investor přílišný strach ze ztráty, tak je také odsouzen, že ztráty dosáhne. Naše podvědomí nás v případě strachu ze ztráty vede k rozhodnutím, která jsou v pravém opaku s tím, co bychom měli dělat. Warren Buffet, jakožto jeden z neúspěšnějších investorů, neříká nadarmo, že máme investovat, když se každý bojí. Jenomže je průměrný investor schopen nakupovat,

když akciové trhy padají o 30 procent a jeho současná investice je také v takovém záporu? V drtivé většině se snaží „zachránit“, co se dá a investice prodává. Nicméně by měl dělat pravý opak. Nakupovat. Přesným příkladem byl například loňský propad trhů při propuknutí koronavirové pandemie.

Příliš časté obchodování

Jestliže začnete obchodovat příliš často, abyste na trhu „vystihli“ každé drobné zaváhání, tak je jen otázkou času, kdy se to obrátí proti vám. Příliš časté obchodování je znakem psychologické nerovnováhy. Může to být symptom hamižnosti, kdy chcete více a více zisku, nebo naopak zoufalství, kdy se snažíte „dohonit“ minulé ztráty rychlými obchody. A hamižnost i zoufalství jsou jen podhoubím pro budoucí problém, tedy ztrátu. Stranou nemůžeme nechat ani poplatky za obchodování, které se do negativní bilance účtu také propisují.

Zamilování se do investice

Častý jev, který je spojen s egem investora. Investor není schopen si přiznat, že daná investiční myšlenka byla chybou a stále v dané investici setrvává a v horším případě ještě navyšuje. Toto vede v drtivé většině k výrazným, někdy i absolutním ztrátám. Ne nadarmo se říká, že bývá investici složitější prodat než koupit.

Nedostatek disciplíny

Investování je těžká dřina, daleko vzdálená romantické představě obchodníka, který mezi usrkáváním koktejlu na pláži udělá na pár kliků v mobilu úspěšný obchod. Zisky nevzniknou jen tak. Musíte skoro denně strávit skutečně hodiny a hodiny času studiem materiálů, díky kterým získáte informace, podle nichž se rozhodneme investovat. Často slyšíme o úspěšných investorech, kteří vydělávají pohádkové jmění, ale to je jen špička ledovce. Média už neukazují tvrdou práci, která za tím stojí. Navíc se nikdo nezmiňuje o armádě padlých a neúspěšných, jejichž investiční účty odpočívají na finančním hřbitově, třeba právě kvůli tomu, že při investování neměli dostatek disciplíny, aby se mu plně věnovali.

Toto byl jen krátký výčet nástrah, které nás mohou na poli samostatného investování potkat a které číhají v našich vlastních hlavách. Našli bychom samozřejmě řadu dalších překážek. Jsou lidé, kteří tyto překážky dokáží překonat, ale praxe ukazuje, že jsou ve velké menšině. Kdo chce mít klid a věnovat se činnosti, ve kterých je schopný a zdatný, a zároveň zhodnocovat své investice, tak by se měl svěřit do rukou profesionálů. Poplatky v řádu procent, spojené s profesionální správou investice, jsou jen zlomkem potenciálních ztrát, které mohou nezkušené investory na trhu potkat. ✕

Nejatraktivnější obory v Česku: IT a automotive

Bez ohledu na vzdělání či věk považují Češi za nejatraktivnější obor tradičně informační technologie. Na dalších příčkách žebříčku atraktivity oborů však došlo oproti předchozím rokům ke změně. Například Češi s vysokoškolským vzděláním na druhé místo umístili farmaceutický a na třetí místo automobilový průmysl.

TEXT Inn FOTO Shutterstock

Zaměstnanci se střední školou zase na druhé příčce vyměnili média za automobilový průmysl a na třetí podnikové služby za výrobu. Na opačný konec žebříčku staví obě skupiny obchod, logistiku, stavebnictví a bankovníctví. Kritéria pro hodnocení atraktivity zaměstnavatele se přitom u jednotlivých věkových skupin dost liší. Vyplyvá to z letošního průzkumu zaměstnaneckých preferencí Randstad Employer Brand Research, který zrealizovala personálně poradenská společnost Randstad.

V rámci průzkumu hodnotili respondenti firmy z daných sektorů jednak obecně z pohledu atraktivity jako zaměstnavatele a dále z hlediska 10 základních atributů, které lidé považují za důležité při hledání nové práce. Mimo jiné k nim patří atraktivní plat a benefity, pověst zaměstnavatele, možnosti kariérního posunu, atmosféra na pracovišti, využívání nejmodernějších technologií či zajímavá náplň práce. „Výsledky letošního hodnocení oborů jsou poměrně zajímavé. Prvenství informačních technologií je dlouhodobým trendem, obor nabízí nadstandardní podmínky a během pandemie silně rostl a umožnil fungování i dalších sektorů, je tedy logické, že jeho atraktivita ještě rostla. Na dalších příčkách se však objevují i obory, které během nou-

zového stavu zápasily s mnoha problémy a zažívaly útlum, například automobilový průmysl a výroba obecně,“ říká Jacek Kowalak, ředitel personálně poradenské společnosti Randstad. „Aktuální vývoj ale ukazuje, že i tyto obory jsou odolné vůči podobným turbulencím, navíc v nich masivně postupuje automatizace a nabízejí tudíž poměrně jasnou perspektivu do budoucna.“

Finanční ohodnocení vede

Při výběru a hodnocení atraktivity zaměstnavatele přitom zohledňují různé věkové skupiny rozdílné aspekty. Například pro vysokoškoláky v nejmladší věkové kategorii 18–24 let je tím nejdůležitějším kritériem finanční zdraví zaměstnavatele (65 %), následované jistotou práce (61 %) a příjemnou pracovní atmosférou (58 %). Atraktivní plat a benefity, který je jinak v celé populaci tím nejdůležitějším kritériem (74 %), je v jejich případě až na čtvrtém místě (56 %). V této kategorii je také poměrně vysoce hodnoceným kritériem možnost pracovat z domova (48 % oproti 40 % v rámci celé populace). „S rostoucím věkem zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním se však žebříček preferencí mění. Například ve věkové kategorii 25–44 let už vede finanční ohodnocení, následované příjemnou pracovní atmosférou a finančním zdravím zaměstnavatele,“ doplňuje Jacek Kowalak.

Pro zaměstnance se střední školou ve věkové kategorii 18–24 let jsou těmi nejdůležitějšími kritérii atraktivní plat a benefity (71 %), těsně následované příjemnou pracovní atmosférou (70 %) a finančním zdravím zaměstnavatele (64 %). Tato skupina také nadstandardně hodnotí možnost kariérního posunu (63 % oproti 53 % v rámci celé populace), která je pro mladé zaměstnance se středoškolským vzděláním dokonce důležitější než jistota zaměstnání (62 % oproti 67 % v rámci celé populace). ×



Kvalita, cesta k úspěšnosti

Česká společnost pro jakost (ČSJ) je největším profesním sdružením svého druhu u nás. Její činnost v rozhovoru přiblížil výkonný ředitel Ing. Petr Koteň.

Jak byste charakterizoval Českou společnost pro jakost?

Hlavním posláním naší společnosti je šíření informací o systémech a nástrojích managementu kvality a jejich prosazování do praxe, a to nejrozmanitějšími způsoby. Fungující systémy managementu kvality jsou totiž jedním z předpokladů pro úspěšný chod řady organizací. Netýkají se jen velkých či středních firem, ale jsou čím dál více v hledáčku zájmu malých podniků či organizací veřejného sektoru.

ČSJ sdružuje jak jednotlivce, tak i organizace zaměřující se na kvalitu. Umožňuje snadný přístup k novinkám v oboru a jejich implementaci. Kromě vzdělávání a vydávání publikací poskytuje komplexní služby včetně certifikací osob či organizací.

Jste vyhlášovatelem ceny Ambassador kvality ČR, můžete nám ji přiblížit?

Aktuální ročník soutěže se pomalu blíží k uzavěrece přihlášek, takže pokud vaše organizace dobře funguje a podporuje kvalitu, je nejvyšší čas podat přihlášku. Soutěž je založena na posouzení nejen současných ekonomických výsledků organizací, ale především na posouzení přístupu firmy ke kvalitě jako k fenoménu, který je nezbytným předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost. Soutěž je určena pro všechny organizace bez rozdílu velikosti nebo typu.

Současně probíhá i další ročník Mezinárodní ceny inovací...

Ano, jsme národním zástupcem soutěže Quality Innovation Award. Firmy v této ceně mají možnost porovnávat svoje inovace v širším měřítku s mezinárodní konkurencí. V soutěži se hodnotí míra inovativnosti a její použitelnost v praxi, dále dopady inovace a orientace na zákazníky.

Mají české firmy úspěch v této oblasti?

Poslední ročník patřil z českého pohledu vůbec k těm nejúspěšnějším. V národním kole byly hodnoceny organizace v pěti kategoriích, z nichž tři uspěly i v mezinárodním kole. Společnost Berkhof Construction se stala celkovým vítězem kategorie Mikropodniky a start-upy. V dalších kategoriích na mezinárodním poli se české firmy staly finalisty.



Ing. Petr Koteň,
výkonný ředitel ČSJ

Jste vlastníky tradiční spotřebitelské značky CZECH MADE. Co vše musí splnit firma, aby značku získala?

Aby se firma mohla ucházet o značku CZECH MADE, musí být registrována a vyrábět nebo poskytovat služby v tuzemsku. Musí počítat s tím, že bude její produkt prověřen ze všech možných hledisek, dále bude zhodnocena zákaznická spokojenost a provedena návštěva hodnotitelů ve firmě. Proces získání značky kvality není otázkou několika málo dnů, ale spíše týdnů či měsíců. Procesem hodnocení uchazeče o značku rádi metodicky provedeme, nicméně vlastní dokazování kvality je na něm.

Jaké výhody značka přináší držitelům?

Značka CZECH MADE je vnímána jako symbol a punc kvality. Zvyšuje důvěryhodnost v očích zákazníků, a tím pádem je možné ji vhodně marketingově využít. Značka je navíc součástí národního programu Česká kvalita, který zastřešuje důvěryhodné a nestranné udělování značek.

Chystáte v letošním roce i nějaké novinky?

V letošním roce za velký úspěch považujeme získání akreditace k certifikaci FSC – certifikace dřevozpracujícího řetězce. Je to mezinárodní certifikace ověřující, že výrobky, resp. jejich suroviny, vznikly v souladu se zásadami udržitelného lesního hospodaření. V České republice jsme první čistě českou organizací, která tuto oblast certifikuje. x



Stát už nesmí házet podnikatelům klacky pod nohy

Stát přistupuje k podnikatelům jako ke zlodějům. Neřeší jejich prohřešky konstruktivně, ale rovnou je popravuje. Chová se tak jako šlechta, i když je v pozici poddaného. To si myslí o současné vládní reprezentaci Lukáš Otys, místopředseda TOP 09 a podnikatel, který chce od nového volebního období svobodu podnikání bránit ve sněmovně.

TEXT Vladimír Barák FOTO Archiv

Vaší hlavní odborností je podnikání. Co podle vás stát v současnosti u této problematiky dělá špatně?

Tím nejhorším je to, že podle mého názoru stát přistupuje k podnikatelům jako ke zlodějům. Nejvíce patrné je to u podnikatelů malých, živnostníků. Ti mnohdy musí čelit pokutám v takové výši, která je pro ně zdrcující. Jednoduše řečeno – stát trestá všechny stejně, ale zapomíná na to, že zatímco některou firmu případná pokuta v nějaké výši nevyvede z míry, malého živnostníka to může zničit. Další brzdou v českém podnikání je velký rozsah byrokracie. Obrovské míry administrativy, kterou musí podnikatelé vykonávat, aby vyhověli všem institucím. Například během covidové krize jsem si toto na vlastní kůži zažil při žádání o státní kompenzaci. Z důvodu nařízení vlády jsem musel nejdříve zavřít, pak omezit provoz cukrárny. Vláda na svých tiskovkách opakovaně říkala, jak ekonomiku podrží, že bude vše kompenzovat. Tak jsem si to zkusil...

A výsledek?

Žádat si o pomoc státu bylo jen pro lidi s opravdu silnými nervy. Musel jsem si udělat zvláštní elektronickou identitu, byť jsem už předtím měl zřízení datovou schránku. Následně jsem vyplňoval několik formulářů, kdy několik z nich se v požadovaných údajích opakovalo. A když jsem vším tímto prošel v elektronické podobě, muselo se zajít osobně na Czechpoint kvůli ověření podpisu. Pokud vláda tímto chtěla podnikatele podpořit, tak podle mého názoru spíše řadu z nich znechutila.

V digitalizaci tedy ještě máme mezery?

O digitalizaci státní správy hovoříme už roky. Problém je, že jsme ji pojali jen jako přesunutí papíru do elektronického nosiče. Pokud je naším cílem zjednodušení komunikace se státní správou, tak nemůžeme jen měnit nosič, ale musí to jít ruku v ruce se zjednodušením celého proce-



su. Stačí si vzít příklad z některých bank. Pokud chcete platební kartu a nepotřebujete ji ve fyzické podobě, pak ji dnes můžete mít do půl hodiny. Často stačí jen vyplnění několika málo údajů, celý proces není obtěžující ani zbytečně zdlouhavý. Proč tohle nepraktikovat ve státní správě? Přesně takový přístup by podnikatelé uvítali.

Co daně a kontroly?

I tam vidím spoustu věcí k řešení. Často řeším s podnikateli jejich potíže. Tím, že sám podnikám, tak mi spousta z nich věří a svěřuje se s tím, jaké nesmysly musí v Česku často absolvovat. Čemu se nedá vyhnout. A jsou to právě daně a různé kontroly, které jsou jednou z oblastí, kde by si taktéž zasloužilo škrtat. A opět u státního aparátu. Úplně by stačilo, kdyby tu existovalo jednotné kontrolní a inkasní místo. Jediný point, kde mohou podnikatelé platit daně a kde budou mít jistotu, že jde o jediný kontrolní orgán, s nímž je možné řešit případné problémy, pokud něco udělám špatně nebo na něco zapomenou. Hodně by to pomohlo. Bohužel dosud se stále občas děje, že několik orgánů státní správy kontroluje to samé... To je samozřejmě absolutně neefektivní.

Frázi „obíhat mají data, nikoli občané“, už od politiků slyšíme několikáté volební období. A stále mi ta komunikace s úřady nepřijde zásadně lepší...

Máte pravdu. Proto v našem volebním programu hovoříme, že zlepšíme paměť státu. Spočívá v tom, že pokud státu poskytnete nějaký údaj, tak úřady si jej v budoucnu už samy dokážou mezi sebou dohledat, aby neobtěžovaly občana. Na příkladu podnikatelů je to účetní uzávěrka. Tu musíte posílat soudu do sbírky listin, stejnou pak zasíláte ještě na finanční správu s daňovým přiznáním. Nesmysl. Ať si to pošlou mezi sebou a občana nechají podnikat.

Co EET? Vláda si od evidence hodně slibovala. Vzali jste tento systém už na milost?

Teď je EET kvůli koronavirové krizi pozastavena do 1. 1. 2023. Rád bych, aby se už vůbec nespustila.

Vy ve svých internetových komentářích často kritizujete vládu. Kritizujete ji ale i za věci, které se těší všeobecné podpoře – například za to, že uvolnila peníze na záchranu venkovských obchodů. Proč?

Byl to ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček, kdo s velkou pompou oznámil, že teď vláda podpoří malé obchody na vesnicích, které mají existenční potíže, přitom jejich význam pro kvalitu života na obci je nespochybnitelný. Hospodářská komora ČR a další organizace sdružující tyto obchody přišly s návrhem systémové podpory. Ta byla obsáhlá, nemyslela jen na současný okamžik, ale počítala i s budoucností. Ministr ale nakonec přišel s tím, že podpora spočívá v tom, že obchodům pošle každému 100 tisíc korun. Neříkám, že ta částka podnikatelům nějak nepomůže. Ale není to systémové. A teď, v předvolebním období, tím vláda prakticky uplácí potenciální voliče. To je ale obecný problém této vlády. Ona vždy jen hasí požár. Ale nesnaží se mu předcházet. Hrozí obchodům na vesnicích konec? Tak jim rychle pošlou nějaké peníze... Ale co bude za měsíc? Za půl roku? To je ministrům jedno.

Ministryně práce a sociálních věcí Jana Maláčová začala objíždět velké podniky s kontrolou inspektorátu práce. Co na to říkáte?

Že je to zneužívání jejího postu k volební kampani. To, že se produkuje po firmách i její poradce Matěj Stropnický a shodou okolností dvojka na pražské kandidátce ČSSD, určitě není jen shoda náhod. Konkrétně účast poradce při kontrole je už za hranou zákona. A pokud jde k samotnému obsahu inspekce, o kterém se paní ministryně vždy rozpovídá v médiích... Tak nevím, co na ministerstvu ty čtyři roky dělala. Měla spoustu

času to řešit. Teď je to pro ni jen volební téma, nesleduje za tím žádný užitek pro občany.

V jednom z komentářů jste uvedl, že Maláčová „zaklekává“ na podnikatele. Není to už trochu přes čáru?

Není. Jana Maláčová je jen vyvrcholením osmi let marasmu v naší vrcholové politice. Předtím to byl Andrej Babiš, kdo na každého oponenta měl složky a jako ministr financí hovořil o zaklekávání na lodi. Vždyť Babiš chtěl zaklekávat na firmu, kterou chtěl koupit! Současná ministryně Alena Schillerová měla informace o tom, jak finanční správa pod jejím vedením dávala likvidační pokuty za to, že někdo omylem nedostal účtenku EET při nákupu oběda... Stejně tak Maláčová teď zaklekává na podnikatele a vyrábí kauzy v okamžiku, kdy skoro každý podnik má spoustu starostí s dopady koronavirové krize. Tohle už nejde dál tolerovat. Vláda a úředníci se nemohou chovat jako šlechta, která při jakémkoli prohřešku lidí nevede k nápravě, ale rovnou je popravuje.

Uskupení SPOLU, za které kandidujete, je podle předvolebních průzkumů jedním z favoritů voleb. Česko už ale mělo pravcovou vládu. A taktéž to nebyla žádná sláva. Proč myslíte, že další pravcová vláda může být úspěšnější?

Podívejte se, čemu ve volbách čelíme. Reálně tu hrozí pokračování vlády ANO s dalšími podivnými uskupeními, jako je SPD Tomia Okamury nebo s komunisty. Každý den nás všechny vládá Andreje Babiše ANO a ČSSD přesvědčuje, že je to ve skutečnosti banda diletantů, kterou si tato země nezaslouží. Alenka Schillerová, kterou prezident Miloš Zeman označil za „božský dar“. Tak se podívejte na jí navržený rozpočet s rekordním schodkem. Podívejte se na Karla Havlíčka a jeho „robustní podporu“ podnikům, které dodnes čelí existenční krizi. Podívejte se na stav školství, zdravotnictví... A pak se podívejte na program SPOLU. Najdete tam konkrétní kroky, jak chceme tuto zemi opět pozvednout. Zaslouží si mnohem víc než Andreje Babiše. A my přinášíme změnu, které můžete věřit. x



Lukáš Otys

Místopředseda TOP 09, expert strany pro oblast podnikání. Již přes 10 let provozuje vyhlášenou pražskou cukrárnu Saint Tropez, která sídlí na Praze 1 v ulici Karmelitská. Od roku 2004 pracuje jako mediální konzultant ve společnosti RADIOHOUSE, která je mediálním zastoupením na rozhlasovém trhu v České republice (Blaník, Fajn rádio, Hitrádia atd.). V roce 2019 napsal a vydal Kuchařku stylu moderního muže, příručku pro všechny mladé i starší gentlemany. Kandiduje do Poslanecké sněmovny za uskupení SPOLU v Karlovarském kraji jako číslo 2.

Nedostatek čipů se vyřeší až během následujících dvou let

Jak nedostatek polovodičů ovlivňuje nejen světový trh, ale i ten domácí? A připravují se nějak české firmy na případnou další vlnu covid-19? Nejen o těchto tématech se v rozhovoru rozpovídal Petr Kymlička, partner poradenské skupiny Moore Czech Republic.

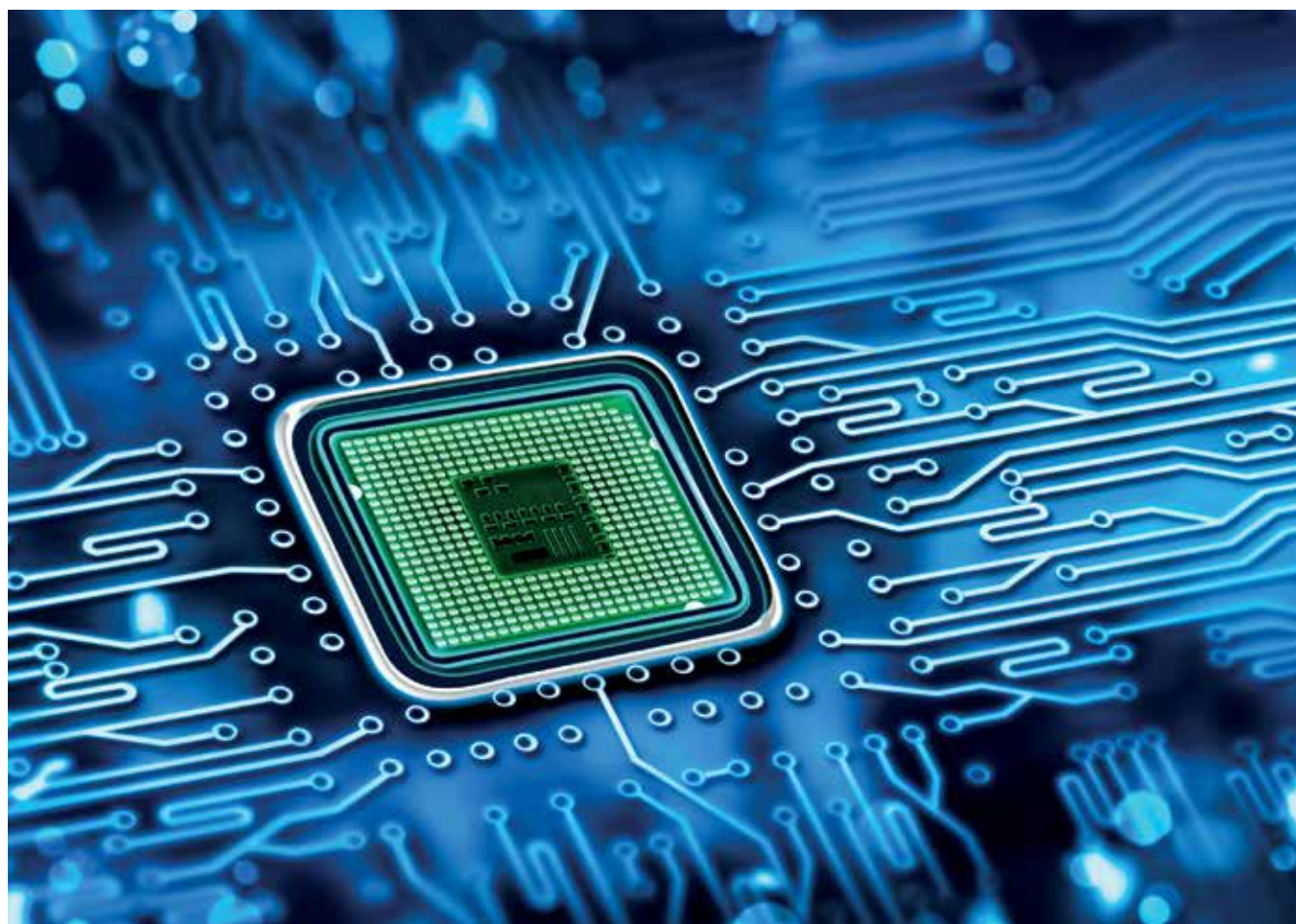
TEXT Inn FOTO Shutterstock, archiv

Výpadky v dodávkách polovodičů již několik měsíců narušují výrobu v automobilovém průmyslu. Jde o jediné odvětví, které s tímto problémem bojuje?

Rozhodně nejde jen o automobilový průmysl, i když ten je tímto problémem postižen nejvýrazněji. Do značné míry si za to však může sám. Na rozdíl od jiných odběratelů čipů reagoval již během první vlny pandemie omezením objednávek. Uvolněné kapacity dodavatelů tak zabrali výrob-

ci spotřební elektroniky, počítačů nebo mobilních telefonů. Ti naopak zaznamenali nárůst poptávky. Automobilky, které evidentně podcenily rychlost oživení trhu, navíc pracují s minimálními zásobami. Vše musí být v rámci úspory nákladů „just in time“, čímž se jejich citlivost na jakýkoli výpadek dodavatelského řetězce ještě zvyšuje.

Jaká další průmyslová odvětví trpí nedostatkem polovodičů?



Problém postihuje zejména odvětví, která znamenala v období pandemie rychlý růst, tedy výrobce osobních počítačů, herních konzolí ale také datových center nebo poskytovatele cloudových služeb, kteří umožňují vzdálený přístup, např. pro práci z domova. Na druhou stranu výrobci mobilních telefonů nebo spotřební elektroniky pocítují nedostatek méně. Díky relativně dobře předvídatelné poptávce mají zarezervované dostatečné kapacity dodavatelů čipů.

Dotýká se tento problém také českých firem? Jak jej mohou řešit a co to znamená pro jejich zákazníky?

Samozřejmě že nedostatek polovodičů pocítují i české firmy, a to zejména ty, které jsou navázány na automobilový průmysl. Automobilky jsou nuceny omezovat výrobu, což se pochopitelně odráží na požadavcích na jejich subdodavatele. Tyto společnosti situaci zatím celkem zvládají, a to díky organizačním či technickým opatřením. Některé pro vytížení kapacit berou menší zakázky „dle cizí dokumentace“. Pokud by ovšem problém trval delší dobu, musely by se pokusit o zásadnější redefinici zákaznické sféry. Toho však bude schopna jen část tuzemských firem.

Kde a jak tento problém vůbec vznikl?

Problém nedostatku čipů má svůj původ v kritickém souběhu několika okolností na straně poptávky i nabídky. Vliv pandemie jsem již zmínil, dalším faktorem na straně poptávky je však také zvýšená aktivita „těžařů“ bitcoinu, kteří jsou motivováni rostoucím kurzem této kryptoměny a za tímto účelem vyžadují výkonné čipy. Stranu nabídky výrazně ovlivnil zničující požár výrobních kapacit jednoho z hlavních dodavatelů v Japonsku, dále pak logistické problémy, mimo jiné i v souvislosti s nedávným zablokováním Suezského průplavu či některá regulační a ochranná opatření vývozu čipů.

Bude mít tento celosvětový nedostatek v dohledné době konec?

Vzhledem k vysokým bariérám vstupu do výroby čipů se předpokládá, že dlouhodobé uspokojení poptávky a stabilizace trhu nastane během příštích dvou let. Krátkodobě však bude situace řešena navýšením či restrukturalizací stávajících výrobních kapacit na počátku příštího roku.

Musejí firmy situaci řešit zásadnější redefinicí zákaznické sféry?

Opět se musím vrátit k subdodavatelským firmám automobilového průmyslu, protože tvoří významnou složku tuzemské ekonomiky. Reakce automobilek na koronavirovou krizi ukázala,

že je pro menší a střední firmy nebezpečné, aby na nich byly závislé. Dalším důvodem je i nástup elektromobility, jenž se projeví celkovou změnou struktury subdodavatelů. Osvícenější manažeři subdodavatelských firem si vše začali uvědomovat již dříve a postupně svou zákaznickou sféru diverzifikují.

Je možné zobecnit, které společnosti se s redefinicí vypořádají lépe a které naopak hůře?

Ano, určitě to můžeme generalizovat. Pro výrobce plastových dílů či elektroniky je redefinice jednodušší, na druhé straně jsou např. slévárenské či kovárenské provozy, pro které je téměř nemožná.

Chybějící polovodiče nejsou jedinou výzvou pro průmyslové firmy. Obecně rostou ceny materiálových vstupů, jak se s tím vypořádávají čeští výrobci?

Růst cen materiálových vstupů je výrazně diferencovaný podle odvětví. V konečném důsledku však zasahuje většinu z nich. Výrobci se s navýšením vypořádávají různými způsoby, počínaje přenášením cen vstupů na zákazníka, přes radikální opatření pro snížení materiálové náročnosti, až po vstřebávání zvýšených materiálových nákladů na úkor svých marží.

Jaký vývoj očekáváte ve zbývajících částech roku u jednotlivých segmentů českého průmyslu? Připravují se české společnosti na případnou další vlnu onemocnění covid-19?

Na tomto místě není bohužel možné zabývat se jednotlivými průmyslovými segmenty. Obecně lze konstatovat, že se průmyslové firmy – samozřejmě s rozdílnou intenzitou – budou muset vypořádat se třemi kritickými faktory, kterými jsou růst cen vstupů a výpadky dodavatelského řetězce, změna struktury poptávky a nedostatek pracovních sil. Na druhou stranu případná další vlna pandemie představuje již menší riziko. Na prostá většina průmyslových společností si již úspěšně vyzkoušela základní protiepidemická opatření, která jim umožní se s nastalou situací vyrovnat. Manažeři však mají obavy z nepředvídatelných a nesystémových opatření, která bude implementovat vláda. ✕



Petr Kymlička

Spoluzakladatel a partner poradenské, auditní a technologické skupiny Moore Czech Republic. Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, v manažerském a transakčním poradenství působí již od roku 1994. Po odborné stránce se věnuje zejména optimalizačním projektům v oblasti organizace a řízení, v posledních 10 letech vede tým corporate finance.

Firmy se díky nám přesouvají do cloudu a stávají se výrazně efektivnějšími

Globální společnost INFOR působí ve 175 zemích světa a svá softwarová řešení poskytuje více než 67 tisícům zákazníků. V České republice její řešení využívají například společnosti Olma, Bike Fun International či Elektrizace železnic Praha. David Zeman, obchodní manažer pro střední a východní Evropu, v rozhovoru vysvětluje, jak komplexní řešení firemních podnikových systémů pomáhá společnostem z různých odvětví růst a naplňovat dlouhodobé strategické cíle.

TEXT Inn FOTO Archiv



David Zeman

V Česku v posledních letech probíhá transformace směrem k průmyslu 4.0. Co firmy v této oblasti nejčastěji řeší?

Většina firem pochopila, že jim digitalizace dokáže v dlouhodobém horizontu ušetřit velké množství nákladů. Jedná se o investici do budoucna, která jim pomůže překonat složitější období, jako byl například nedávný lockdown. Firmy, které již částečně digitalizovaly, byly schopné fungovat víceméně bez zásadnějších omezení. Taková transformace by měla obnášet celkovou změnu myšlení, nejen pořízení nového softwaru. Proto se snažíme zákazníkům především pomoci optimalizovat firemní procesy a aplikovat best practice z odvětví.

Co z toho pro firmy vyplývá?

Potřebu kompletní změny vnímají subjekty napříč všemi odvětvími, ať už se bavíme o IT, potravinářství, automotive nebo strojírenství. Pokud se firmy chtějí v tomto směru posunout, musí začít klást požadavky na svoje systémy v dlouhodobějším horizontu, nejen převádět stávající procesy do nového řešení. Takový přístup jim pouze sebere možnost pružně reagovat na moderní trendy.

Implementace standardizovaných procesů dokáže dát firmě potřebný prostor pro inovace. Pro nás, jako poskytovatele vertikálních ERP řešení, se jedná o mnohokrát opakovaný proces, který se s každým dalším užitím zefektivňuje. Proto nechceme být pro firmy „jen“ poskytovatel SW řešení, ale skutečný partner, který společnost dokáže rozvíjet a podpořit v kterémkoli cyklu života.

Jak jim v tomto ohledu můžete pomoci?

Všechny firmy se do určité míry pokoušejí koupit si čas. Vzhledem k tomu, že žijeme v globalizovaném světě, nenabízí INFOR nic jiného než ověře-

né postupy, které se zákazníci nejprve diskutujeme a revidujeme tak, aby vyhovovaly danému odvětví a velikosti firmy. Následně navrhujeme komplexní řešení, které většinou obsahuje více, než jen finance a výrobu, ale třeba také možnosti užití umělé inteligence, využívání prediktivní údržby nebo úplnou digitalizaci jak směrem k zákazníkům, tak k agendám personálního řízení či obchodního oddělení, a dokonce i k dodavatelům a strategickým partnerům.

Jak spolupráce a implementace vašeho cloudového řešení probíhá?

V první fázi zmapujeme procesy a zjistíme, které je možné digitalizovat případně zefektivnit. Z našich zkušeností víme, že pro většinu zákazníků ve vybraných odvětvích pokrývá INFOR kolem 90 % veškeré funkcionality ve standardu, případně s potřebou minimálních úprav v podobě nastavování či větvení procesů. Zbýlých 10 % je vždy otázkou způsobu řešení, a tak se snažíme držet většinu našich zákazníků s minimem customizací, ideálně úplně bez. V konečném důsledku mohou používat naše řešení v cloudu, tj. mají k dispozici vždy tu nejaktuálnější verzi našeho produktu a odpadají starosti s infrastrukturou a plánovanými upgrady. Navíc vzhledem k používání standardizovaných postupů, se významně zkracuje doba implementace a snižuje se její rizikovitost.

Můžete ilustrovat, jaké konkrétní výsledky vaše řešení přináší?

V rámci úvodního workshopu provádíme gap analýzu, tudíž dokážeme indikovat potenciální úspory pro podnikové procesy, které se mohou pohybovat i v desítkách procent. Analytická studie Nucleus Research poukazuje na to, že každý dolar investovaný do řešení INFOR CPQ se v tříletém horizontu zhototí na ROI větší než 500 %. x

Čtením ke vzdělání, efektivně a zábavně

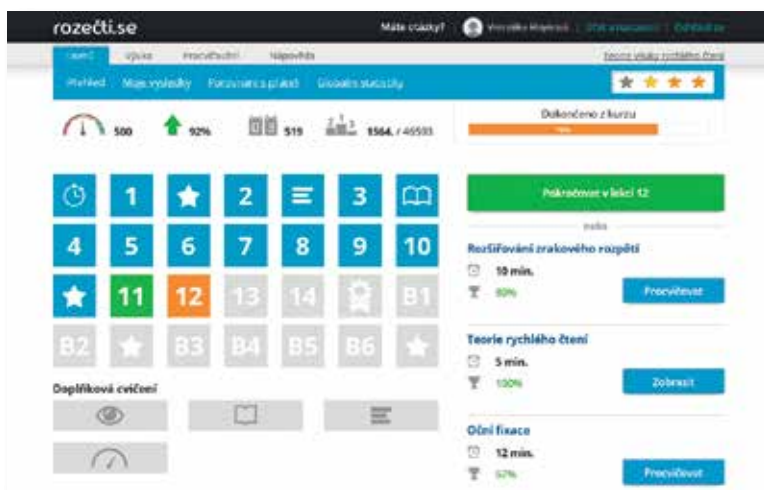
Rychlé čtení (z angl. speed reading) je pokročilá čtenářská technika, která umožňuje zpracování textu 2 až 3-násobnou rychlostí oproti průměru při zachování běžné míry porozumění a zapamatování textu.

TEXT Inn FOTO Rozečti.se, Pixabay

Metody výuky rychlého čtení jsou osvědčeny již od roku 1925, avšak donedávna se tato dovednost vyučovala pouze pomocí knih či osobních kurzů. Ve světě je dovednost rychlého čtení na vzestupu, o čemž svědčí především vzrůstající zájem v západních zemích. Už v roce 2009 se například v Holandsku a v Belgii staly kurzy rychlého čtení nejvyhledávanější formou vzdělávání zaměstnanců.

V České republice pomáhá s osvojením dovednosti online aplikace Rozečti.se, která vyniká svou srozumitelností a interaktivitou. Osvojení si rychlého čtení je díky tomuto technickému řešení úplnou hračkou.

Kdo by měl o rychlém čtení přemýšlet? „Tento nástroj je vhodný pro úplně každého, kdo se ve svém životě setká se čtením. V případě administrativy jde o lidi všech pozic, kde přichází do styku s dokumenty, e-maily apod. Díky rychlému čtení ušetří mnoho času,“ říká Jiří Ziegler, ředitel projektu Rozečti.se.



Takto vypadá aplikace po přihlášení uživatele.



Aplikace interaktivní formou výuky spojuje hned dvě osvědčené metody směřující k efektivnímu čtení, a to rozšíření zrakového rozpětí a oční fixaci. Výuka zabere v průměru asi 20 hodin čistého času při ideálním rozložení cvičení do 20 dní. Očekávané reálné zlepšení efektivity čtení absolventa je více než 100 %.

Absolventi kurzu nejvíce oceňují:

- Celoživotní schopnost zpracovávat texty 2x efektivněji.
- Méně času stráveného čtením dokumentů, emailů a dalších textů.
- Zajímavý rozvoj ve formě unikátního vzdělávacího kurzu.
- Každá lekce je zakončena zkouškou porozumění. Vyhne se tak častému nešvaru, kdy z důvodu spěchu čtenář nevnímá smysl textu.

Odborným garantem projektu je doc. PhDr. Richard Papík, Ph.D., bývalý ředitel Ústavu informačních studií a knihovnictví Filosofické fakulty Univerzity Karlovy. ✕

Více na www.rozecti.se.

Logistika 4.0 a automatizace skladů

Originální řešení, jež nabízí škálovatelné a plně automatizované sklady s flexibilní kapacitou. Sklady využívající vysokorychlostní roboty, kteří obsluhují biny se zbožím. Za hodinu tak zvládnou odbavit až tisíce jednotek. Taková je budoucnost skladování.

TEXT Inn FOTO Archiv

V Evropě se takových řešení zavedlo již více než 100. První AutoStore v Čechách se instaluje během září v Brandýse nad Labem. AutoStore řešení reaguje na dlouhodobou poptávku po automatizaci skladů a inovacích. Technologický rozvoj, který přináší Logistika 4.0., klade stále větší důraz na rychlost a bezchybnost při vyskladňování zboží. AutoStore řešení spočívá v revolučním přístupu, kdy se jako základ pro skladování zboží využívají zásobníky, tzv. biny. Ty se na sebe dají vrstvit a skladové řešení je tak možné navrhnout v jakémkoli prostoru. Ať již pro nové prostory, nebo i pro ty stávající, ve kterých se dokáže zužít místo, které by se jinak zdálo pro skladování obtížné. „AutoStore řešení dokáže firmám ušetřit až 80 % podlahové plochy, kterou pak mohou využívat pro další aktivity. Například pro výrobu nebo kancelářské prostory,“ uvádí jako jednu z výhod řešení Jindřich Kadeřávek, Managing Director Element Logic Czech Republic. Firmy rovněž stále častěji potřebují snížit skladovou plochu z důvodů zvyšujících se cen nemovitostí a nájmů.

Za hodinu odbaví až tisíce objednávek

Hlavní slovo v logistice má rovněž stále rostoucí sektor e-commerce, který posouvá kupředu poptávku po rychlé expedici. Týká se to především společností, které nabízí elektroniku, módu, sportovní vybavení nebo kosmetiku. „Tyto sektory zažily velký boom především v době pandemie, kdy se počet objednávek za jeden den dostával až na úroveň v období Vánoc,“ přibližuje Kadeřávek. „AutoStore je pro ně efektivním řešením, které dokáže za hodinu odbavit až tisíce objednávek,“ dodává. Vysokorychlostní roboti, kteří AutoStore obsluhují, zaručují nulovou chybovost při vychystávání zboží. To vede k rychlejšímu a bezpečnému vyřizování objednávek. „Klienti, kteří tato řešení vyhledávají si tím zajišťují velkou konkurenční výhodu na trhu. Ten se neustále mění a posouvá dopředu, je tak důležité umět se rychle adaptovat,“ doplňuje Kadeřávek s tím, že automatizace je v této oblasti pro přežití na trhu naprosto nezbytná. Zákazníci budou vždy nakupovat tam, kde je



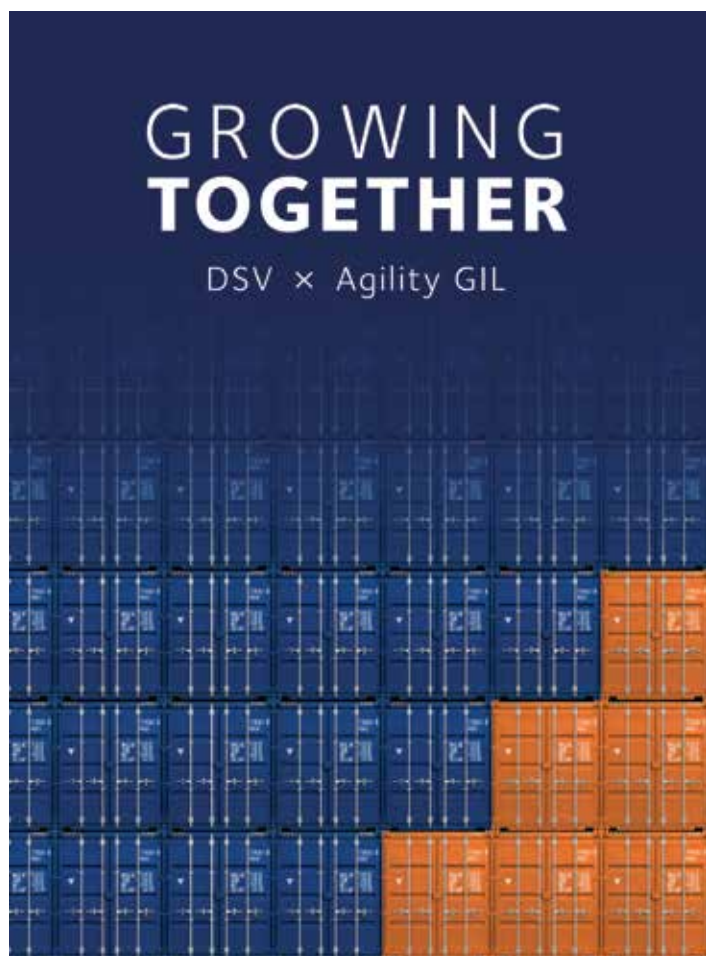
možné získat produkt bez jakýchkoli problémů a zároveň tím nejrychlejším způsobem.

Tato technologie dokáže navíc zmírnit energetickou stopu až o 75 %. V neposlední řadě stojí také fakt, že technologie AutoStore dokáže ušetřit 60 % personálních nákladů.

Koncem září začne v Brandýse nad Labem ve společnosti Continental Automotive instalace úplně prvního Autostore řešení u nás. To je navrženo tak, aby dokázalo online dodávat materiál přímo na výrobní linku a celý proces výroby se tak zefektivnil. Jedná se tedy o tzv. goods to person proces, který je zajištěn prostřednictvím třinácti robotů a čtyř speciálních swing portů, které dopravují biny z mezanin dolů na podlahu. Instalace by měla být dokončena během prosince tohoto roku. ✕

DSV Panalpina A/S dokončila akvizici Global Integrated Logistics Agility v hodnotě 103 miliard korun

Všechny podmínky a požadavky pro akvizici společnosti Global Integrated Logistics (GIL) Agility byly splněny a společnost DSV Panalpina A/S (DSV) nyní formálně přebírá GIL od kuvajtské společnosti Agility. Převzetím GIL se DSV stává globálním TOP 3 hráčem v oblasti přepravy a logistiky.



Očekávané dokončení akvizice společnosti GIL představuje důležitý milník na cestě DSV. Pro přepravu a logistiku je velikost stěžejní a touto akvizicí DSV posiluje svou pozici jedné z největších světových přepravních a logistických společností.

„Jsem velmi rád, že mohu v tento významný den přivítat naše nové kolegy ze společnosti GIL. Naše dvě společnosti jsou si v mnohém podobné, a to nejen z hlediska obchodních modelů a poskytovaných služeb, ale i v našem společném přístupu „zákazníci vždy na prvním místě.“ Společnosti DSV a GIL se k sobě jednoduše skvěle hodí. V tento okamžik zahajujeme proces integrace a naším cílem je společně ještě lépe rozvíjet naše podnikání a přinášet našim zákazníkům, partnerům a akcionářům ještě větší hodnotu než samostatně,“ říká Jens Bjørn Andersen, CEO DSV Panalpina A/S.

Hodnota transakce činí přibližně 103 miliardy korun. Spojení společností DSV a GIL přinese očekávané kombinované pro forma tržby ve výši přibližně 548 miliard korun (na základě údajů

za posledních 12 měsíců) a 75 000 zaměstnanců ve více než 90 zemích.

Jako protihodnotu za 100 % akcií společnosti GIL obdrží společnost Agility akcie společnosti DSV, které představují přibližně 8 % všech akcií společnosti DSV v oběhu po transakci. Tím se společnost Agility stane druhým největším akcionářem DSV na základě aktuálního seznamu akcionářů. Po dokončení transakce se společnost DSV zavázala nominovat zástupce společnosti Agility do představenstva společnosti DSV.

Rozšířená nabídka služeb ve všech třech divizích

Společnost GIL dosahuje ročního obrátu 99 miliard korun (4,6 miliardy USD), přičemž jeho hlavní podíl tvoří letecká a námořní přeprava. Posílena však bude i divize DSV Solutions, která akvizicí získá 1,4 mil m2 skladovací kapacity. V neposlední řadě se díky akvizici rozrostou i aktivity v silniční nákladní přepravě v Evropě i na Blízkém východě. To přináší další obchodní synergie a v konečném důsledku ještě vyšší úroveň poskytovaných služeb a komplexní řešení logistických potřeb zákazníků.

Akviziční strategie

Akviziční strategie se společností DSV osvědčila při akvizicích i integraci společností, naposledy švýcarské Panalpiny v roce 2019 a americké UTi Worldwide v roce 2016.

DSV společně s GIL hodlají využít posílenou pozici na trhu k dalšímu růstu prostřednictvím rozšířené nabídky služeb pro zákazníky, špičkové IT infrastruktury a úsporu z rozsahu.

Důraz na škálovatelnost zůstává jednou z klíčových konkurenčních výhod v oblasti přepravy a logistiky s významnými provozními a obchodními přínosy na vysoce fragmentovaném trhu.

Nyní startuje proces integrace společnosti GIL. Stejně jako v případě předchozích akvizic bude společnost DSV k této integraci přistupovat s náležitým respektem k organizačním, kulturním i individuálním hlediskům.

3D tisk: technologie pro všechny a pro všechno?

3D tisk je mnohými vnímán jako technologie, prostřednictvím které lze vyrobit všechno, z jakéhokoli materiálu a v jakémkoli množství. A to vše pokud možno ještě na domácí 3D tiskárně. Avšak to ani zdaleka není pravdou, protože existuje celá řada omezení, uživatelských, technologických i materiálových, která nutí přistupovat ke 3D tisku v rámci jeho možností a realistickým očekáváním.

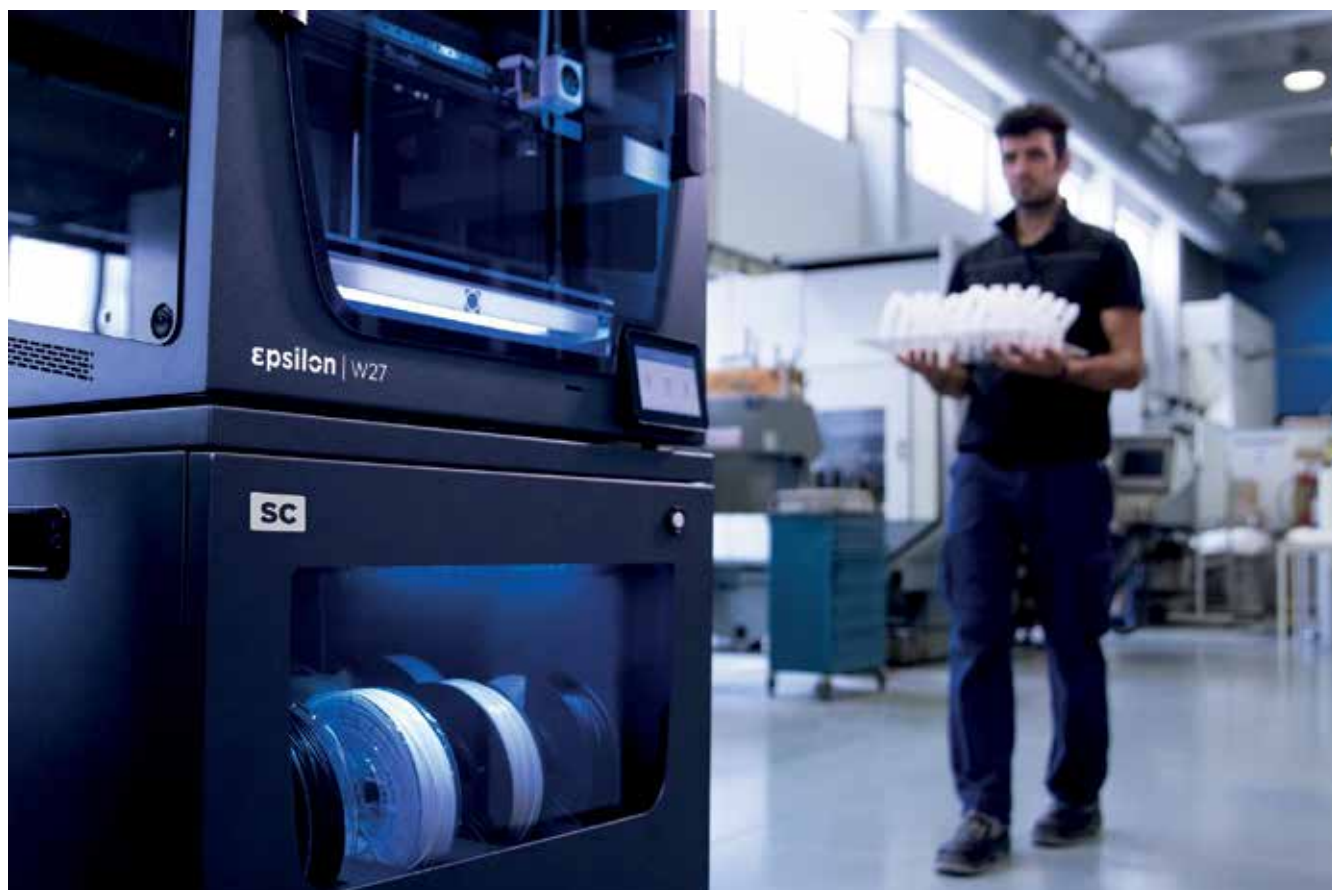
TEXT Jan Šmejcký, ředitel Elvira, Abc3D **FOTO** Archiv

O 3D tisku panuje řada mýtů a uživatelských očekávání, pojďme si pojmenovat alespoň tři nejčastější:

1. „3D tisk je naprosto přesný a věrný“

Kouzlo 3D tisku spočívá v tom, že na základě digitálního modelu vytvoříte model skutečný v požadovaném rozměru a tvaru a o velmi složité geometrii, které nelze jiným způsobem dosáhnout. Ale v rámci 3D-tiskové technologie FFF,

která využívá při stavbě modelu kladení vrstvy tavením materiálu pomocí trysky, existují některá omezení. Přesnost výtisku se pohybuje v řádu vyšších desetin mm, což je například pro přesné strojírenství pracující se setinami či tisícinami nedostatečné. Kromě toho 3D tisk se provádí při poměrně vysokých teplotách a při nedodržení technologických postupů může při chladnutí dojít ke smrštění výtisku a tím k vytvoření další nepřesnosti. Často jsou nutné dokončovací



operace. Při kladení jednotlivých vrstev, typicky šikmých či kulovitých modelů dochází k tzv. schodovitému efektu, který je třeba vyřešit post procesem.

2. „Dnes lze tisknout model z jakéhokoli materiálu“

Je pravda, že nabídka je pestrá, ale... Tiskový materiál (tzv. filament) je plast. Do něj mohou výrobci přidat i jiné materiály, jako je například kov (nebo sklo, dřevo apod.) pro zajištění specifických vlastností. Dnes existují také filameny, které obsahují plast (10–20 %) jen jako nosič a jako hlavní je kovový materiál (80–90 %). Takto lze technologií FFF tisknout i přímo kovové výtisky. Výsledkem je kovový díl, který ale může vykazovat rozměrové tolerance díky následnému nutnému sintrování.

Technologie FFF má nižší mechanickou pevnost v ose Z. Ovšem metodou „ztraceného lití“ za pomoci 3D vytištěného master modelu, můžete rozšířit spektrum „výrobních“ materiálů a navíc získat 100 % hodnoty nominálního kovu a zároveň standardní pevnost ve všech osách.

3. „3D tisk lze uplatnit v jakékoli výrobě“

Častá je představa, že 3D tiskárny mohou nahradit tradiční výrobní stroj. Vzhledem k tomu, že 3D tisková úloha FFF trvá hodiny až dny, je zcela zřejmé, že v prostředí masové výroby je neuvidí-

me. 3D tisk je spíše zacílen na malosériovou výrobu, výrobu prototypů či vytvoření speciálního, jinak nedosažitelného unikátního výrobku. Často se s ním setkáváme v oblasti designu a návrhu, kdy je třeba ověřit více variant tvarů a zvolit ten neoptimálnější.

3D tisk je již mnoho let nedílnou součástí výroby a vývoje v odvětví automotive, letectví, běžného strojírenství a obecně výroby. Typicky na výrobě plastových odlitků je nejdražší výroba odlévací formy a k vytvoření prototypového výrobku či malé série je neúměrně drahá. 3D vytištění prototypu či série je mnohem levnější a efektivnější. Často se 3D tisk využívá pro prezentační modely v architektuře a stavebnictví, v designu a umění, či tvorbě učebních pomůcek a k výuce modelování ve školách. Specifické možnosti použití jsou v lékařství, a to hlavně z důvodu nutnosti certifikace jak používaných materiálů, tak výtisků.

Přelomová technologie

Ačkoli se může zdát, že FFF technologie 3D tisku má značná úskalí, vždy je nezbytné vnímat fakta v souvislostech. Žádný nástroj není všespasitelný, je jen prostě vhodný pro to, na co je vhodný. Z pohledu cenové dostupnosti je třeba se vyhnout dvěma extrémům. Za prvé, levná 3D tiskárna rozhodně neposkytne takový výsledek jako ta z druhého konce spektra, vždy je třeba volit stroj adekvátní náročnosti daného úkolu. A za druhé, maximální výbava může snadno reprezentovat mnohastatisícové náklady a až miliony Kč, ale pokud je zákazník nebude plně využívat, bude investici těžké amortizovat. Plnohodnotně by mu posloužilo zařízení s menší výbavou a za dostupnější cenu. Proto je dobré se vždy poradit s někým, kdo má v této oblasti dlouholeté zkušenosti.

Přes všechny možné limity je 3D tisk svojí funkčností, ekonomikou, náklady pořízení, provozními náklady a více než uspokojivou kvalitou pro většinu odvětví přelomovou technologií. Skvěle nabídne možnosti vytváření výrobků, prototypů, forem, přípravků a modelů pro výuku „jak pracovat a tvořit“ v prostředí 3D modelování. Na našem trhu existuje mnoho dodavatelů. Vybíráte-li si 3D tiskárnu/technologie, nejdříve uskutečnete nezbytnou konzultaci s výrobcem či prodejcem. Doporučujeme nestudovat a netestovat parametry tiskáren, ale naopak otestovat firmy a ověřit si jejich podporu a co skutečně dokážou vyrobit, vytisknout.

Autor je ředitelem společnosti Elvira, předního dodavatele 3D technologií a provozovatele portálu www.abc3D.cz. x





Jak hi-tech technologie pečují o naše zdraví

Vzdáleně se k němu připojili také jeho kolegové chirurgové – profesor Thomas Gregory, který navázal spojení z Paříže, a Dr. John Erickson ze svého působiště v New Jersey. Pacient Dr. Gobbata měl zlomenou klíční kost, která se řádně nezhojila, a proto Dr. Gobbato musel kost reponovat a provést artroskopii ramene. V rámci tohoto zákroku zavedl do kloubu malou kameru, aby se pokusil zjistit, co je příčinou bolesti.

Lékaři Gregory a Erickson byli připojeni pomocí aplikace Microsoft Dynamics 365 Remote

Assist. A to, co ve svém zorném poli přes HoloLens viděl Dr. Gobbato, měli na obrazovkách svých počítačů díky Microsoft Teams. Viděli pacienta a holografické obrázky, které Dr. Gobbato vytvořil s pomocí CT snímků. Jeden zachycoval poškozenou klíční kost pacienta a druhý kost zdravou. Tito tři chirurgové nacházející se na třech různých kontinentech probrali, jak k zákroku přistoupit, radili se o každém kroku a dělili se o své názory.

„Byli to mí partneři, kteří mi s operací pomáhali,“ říká Gobbato. „Měli jsme francouzské,

Jednoho zimního dne vstoupil chirurg ortoped Bruno Gobbato na operační sál v brazilském městě Jaraguá do Sul, nasadil si náhlavní soupravu HoloLens 2 pro smíšenou realitu a připravil se na operaci.

TEXT Deborah Bach, vlb

FOTO John Melancon, Burning Stick Creative, archiv



Lékař Bruno Gobbato při operaci využívá brýle s rozšířenou realitou. Jejich prostřednictvím se k operaci připojili lékaři hned z několika kontinentů.

americké a jihoamerické stanovisko, na operačním sále byla přítomna jedna čtvrtina světa.“

Zárok on-line

Zárok byl součástí projektu, jehož cílem je ukázat, jak chytré brýle pomáhají chirurgům a umožňují spolupráci mezi lékaři z celého světa. Projekt započal profesor Gregory, který v roce 2017 provedl první operaci. V době od listopadu 2020 do ledna 2021 provedlo 12 lékařů s použitím zařízení HoloLens zákroky od operace kolena ve Spojených arabských emirátech až po náhradu

ramenního kloubu v Jihoafrické republice. Spolu s profesorem Gregorym se k nim vždy připojovali i další lékaři, kteří operace sledovali a nabízeli své postřehy.

„Opravdu si myslím, že smíšená realita se bude v budoucnu na operačním sále používat pro spoustu věcí,“ říká Gobbato.

Zařízení se ovládá pomocí gest rukou a hlasových příkazů a umožňuje chirurgům zobrazit si trojrozměrné holografické obrázky anatomie pacienta vytvořené rentgenovými nebo jinými snímky. Chirurgové mohou tyto virtuální obrázky přesouvat a prohlížet si je z různých úhlů. HoloLens jim také během operace poskytuje přístup k údajům o pacientovi, mohou si vyvolat videa nebo dokumenty, které jim pomohou řešit problémy, nebo si vyžádat rady od jiných specialistů.

Jako ze sci-fi

Dr. John Sledge, chirurg ortoped z Lafayette ve státě Louisiana, provedl jeden z prvních zákroků v rámci projektu HoloLens, a sice 10hodinovou operaci za účelem stabilizace páteře prostřednictvím spinální fúze. Zatímco operaci přihlížel profesor Gregory a další dva chirurgové ze Spojeného království a Spojených arabských emirátů, Dr. Sledge si vyvolal rentgenové a CT snímky spodní části zad pacienta, aby lokalizoval kovové prvky, které bylo nutné odstranit, a zjistil, jaká poloha nástrojů mu k nim zajistí nejlepší přístup.

Před deseti lety bychom si asi těžko dokázali představit, že chirurgové budou při operacích používat holografické obrázky, nebo jaké možnosti by technologie hybridní reality mohla v medicíně přinášet. Lze předpokládat, že technologie bude postupně využívána čím dál více. V lednu 2020 otevřela společnost Microsoft v partnerství s profesorem Gregorym a dalšími odborníky výzkumné a vzdělávací centrum Institut Moveo, zaměřené na umělou inteligenci v chirurgii. Toto centrum, které se nachází na Université Sorbonne Paris Nord a propojuje informatiky, matematiky a chirurgie, učí zdravotníky používat chytré brýle při operacích.

Elektromagnetická vlna

Technologie ale nehrají roli „jen“ při takto složitých zákrocích. Mohou také napomáhat k návratu lidské důstojnosti v případech, kdy se potýkáme s nepříjemnými obtížemi, jež nás sice bezprostředně neohrožují na životě, ale výrazně zhoršují jeho kvalitu. Mezi ty patří například inkontinence, hemoroidy nebo třeba sexuální dysfunkce. Bonusem pak je zkrášlující efekt. Není jen frází, že vypadat a cítit se lépe spolu zpravidla velmi často souvisí.



Ty nejlepší kliniky proto pečlivě monitorují trh se zdravotnickou technikou a snaží se nabízet svým klientům moderní a bezpečnou péči. „Naše klinika se o zdraví a krásu klientů stará už 22 let. Všichni naši lékaři za tu dobu absolvovali řadu kongresů a seminářů v zahraničí, kde se pravidelně seznamují s novými poznatky a metodami. Naším klientům ale doporučujeme jen ty zákroky, o kterých jsme přesvědčeni, že jim skutečně pomohou a jsou pro ně vhodné a bezpečné,“ říká k tomu lékařka Marta Moidlová, primářka z pražské kliniky LaserPlastic.

Její zdravotnické zařízení během prázdnin představilo hned dva nové inovativní přístroje, které využívají elektromagnetickou vlnu. Jeden díky vysokovýkonnému elektromagnetickému poli účinně stimuluje hluboké svaly celého pánevního dna. Druhý se skvěle hodí pro vytváření postavy. Oba mohou velmi výrazně napomoci fyzické i psychické kondici pacienta.

Návrat důstojnosti

Zejména ženy po dosažení určitého věku trápí inkontinence, jež se na klinice nově léčí přístrojem Emsella. „Na křeslo, které vytváří elektromagnetickou energii, posazujeme ženy, které trpí urgentní i stresovou inkontinencí a hyperaktivním měchýřem. Terapie trvá 30 minut a pacientka se nemusí svlékat. Stimulace elektromagnetickou energií vede ke znovunabytí kontroly nad svaly pánevního dna a k lepšímu ovládnutí močového měchýře,“ popisuje lékařka Moidlová. Dodává, že léčba inkontinence je efektivní a účinky jsou znát hned po prvním sezení.

Druhým přístrojem je Emsculpt Neo, který využívá synchronizovaně jak radiofrekvenci, tak vysokovýkonné fokusované elektromagnetické působení. „Díky vysokofrekvenčnímu ohřevu se teplota svalů rychle zvyšuje o několik stupňů. To připraví svaly podobně, jako když se sportovec rozehřívá před jakýmkoli tréninkem. Za méně než čtyři minuty dosáhne teplota v podkožním tuku úrovně, která způsobuje apoptózu: tukové buňky jsou trvale poškozeny a postupně se odstraňují z těla,“ vysvětluje primářka. Vysokovýkonná elektromagnetická technologie pak vyvolává svalové stahy a tkáň reaguje hlubokou



Vypadají jako křesílka. Ve skutečnosti jde o zdravotnickou techniku pomáhající mimo jiné s inkontencí.

přestavbou vnitřní struktury svalu. Výsledkem je spalování dokonce i nitrobrášího tuku, nárůst svalové hmoty a produkce nových buněk ve svaích. Zákrok tak pomáhá vytvářet břicho, hýždě, stehna, paže i lýtka. Třicetiminutovou terapii je třeba minimálně čtyřikrát opakovat s odstupem dvou až sedmi dnů. Je neinvazivní, nevyžaduje rekonvalescenci ani žádnou speciální přípravu před ošetřením nebo po něm.

Metodu vyhledávají aktivní sportovci, ale i ti, kteří s přibývajícím věkem ztrácejí svalovou hmotu. „Vynikající je pro ženy, které trpí rozestupem břišních svalů po porodech. A i tady jsou první výsledky znát hned po prvním sezení. Viditelný pokrok se pak dostavuje většinou dva až čtyři týdny po poslední terapii a svaly se zlepšují ještě několik následujících týdnů. Obě terapie ale nejsou vhodné pro těhotné ženy a ty, kdo mají kardiostimulátor, či kovový implantát v ošetřované oblasti,“ upozorňuje Moidlová. Ošetřením vždy předchází komunikace s lékařským personálem. Bezpečnost přístrojů je zaručena využíváním pouze schválené zdravotnické techniky. „Využíváme jen celosvětově schválené přístroje. Ty jsou například pod kontrolou EU, ale i americké FDA, což je organizace zabývající se schvalováním léků a přístrojů, a je přísnou zárukou kvality. Zárukou bezpečnosti je ale i odbornost a etika našich lékařů, kteří patří k nejlepším a nejzkoušenějším v tuzemsku,“ ubezpečuje lékařka. ✕

Nejlepší kliniky pečlivě monitorují trh se zdravotnickou technikou a snaží se nabízet svým klientům moderní a bezpečnou péči.

TOTALSERVICE

Správa datových center, bezpečnostní dohled a systémová integrace.



Denně se staráme o informační a komunikační technologie u více než 150 zákazníků veřejného i komerčního sektoru.

- ▶ proaktivní dohled a správa DC
- ▶ servisní dostupnost 24/7/365
- ▶ 100+ servisních smluv (SLA)
- ▶ 90 certifikovaných specialistů
- ▶ 10 implementací SIEM řešení včetně služeb SOC
- ▶ certifikovaný Computer Security Incident Response Team (CSIRT)



ISO 20001, ISO 27001, ISO 9001,
ISO 14001 a OHSAS 18001
www.totalservice.cz

ARCHITEKTURA
A INTEGRACE



CSIRT
A SLUŽBY SOC



DATOVÁ
CENTRA



PROJEKTOVÉ
ŘÍZENÍ



ŘEŠENÍ PRO
ZABEZPEČENÍ ICT



SIEM A LOG
MANAGEMENT



TISKOVÁ ŘEŠENÍ
A DOKUMENTY





Ztrácíme odolnost. Posilovat musíme tělo i duši

Lidé jsou přecitlivělí a přehnaně reagují i na podněty, nad kterými by naši předci maximálně mávnuli rukou. Stresují nás i malichernosti, jako je zpožděný autobus nebo nevydařená dovolená. „Bez jakéhokoliv propuštění stresorů do našeho života ztrácíme svou odolnost. Jakmile se s nimi pak střetneme, okamžitě strádáme a onemocníme. Odolnost vůči stresorům musíme odmala trénovat,“ radí světově uznávaný fyzioterapeut prof. Pavel Kolář.

TEXT Vladimír Barák FOTO Euromedia Group

Jste pravděpodobně nejznámějším českým fyzioterapeutem. Do prodeje ale nyní míří vaše nová kniha, v níž se zabýváte stresem. Přiznám se, že publikaci o stresu bych očekával spíše od psychiatra či psychologa. Proč vás pro knihu Posilování stresem zaujalo právě toto téma?

Stres, resp. stresové reakce nejsou výhradou psychologie či psychiatrie, ale ve svých důsledcích se dotýkají téměř každé buňky v těle a prostupují

tak každý medicínský obor. Je spousta nemocí, za kterými stojí stres, ale také spousta nemocí, kterým je možné adaptací na stresory předcházet. Trénovat adaptaci vůči stresorům je třeba začít už v dětském věku. Stres propojuje „duši s tělem“ a vyžaduje holistický způsob uvažování.

I spousta zahraničních odborníků hovoří o tom, že v zájmu zachování našeho duševního zdraví bychom se měli stresu co nejví-

ce vyhýbat. Existuje i nespočet studií, které stres dávají do souvislosti s délkou života. Hovoří o tom, že čím méně máme stresu, tím déle žijeme. Stres pak podle studií negativně působí i na náš blahobyt. Vy však s pojetím knihy jdete trochu proti proudu. V čem se tedy podle vás dosavadní mainstream mylí?

Proč se tedy doporučuje běhání, otužování, saunování...? Zima, horko, fyzická zátěž atd. jsou stresory, které nás ve svém adaptačním důsledku dělají odolnějšími tělesně i psychicky. Jejich působení musí být však adekvátní, musí být důsledkem adaptace nikoliv maladaptace, tj. nesmí ho poškozovat jako je tomu při stresu nadměrném nebo chronickém. V tomto kontextu můžeme pak stres rozdělit na „hodný“ – přiměřený, únosný –, který stimuluje k vyšším nebo lepším výkonům, a „zlý“, který může vlivem nadměrné zátěže jedince poškodit a vyvolat u něj onemocnění, nebo dokonce i smrt. Je také třeba rozlišit stresory, tj. podněty, které vyvolávají stresové reakce z duševní nebo tělesné strany. Pro odolnost v psychické rovině je velmi důležité se naučit správně číst a vnitřně interpretovat životní situace. Tato rovina je tedy určena našimi kognitivními schémata, tedy tím, jak naše vědomá

Člověk musí budovat společenské vztahy, přinášet oběti a rozdávat jiným. Bez toho to nedává smysl.

mysl vyhodnocuje konkrétní situace, jak člověk věci vidí, vnímá, prožívá, vyhodnocuje a zařazuje. Zde narážíme i na způsob našeho duchovního života.

Západní medicína hovoří o tom, že pokud musíme čelit stresu, je dobré být připravený. Kromě posilování fyzického těla jde i o správnou výživu. Vy však v publikaci hovoříte o tom, že toto zdaleka nestačí. Co dalšího tedy dělat?

V této otázce je protimluv. Čím fyzicky posilujeme tělo? Zátěží, tedy stresem. Být fyzický připravený znamená pravidelně se se stresem potkávat. Naše odolnost musí stát ale na pevnějších kořenech než je tělesná odolnost. Je jí nutné posunout od obvyklého chápání „pouhé tělesné otužilosti“ i k pojetí duchovnímu ve spojení s oporou v lásce, pokoře a účtě nejen k sobě, ale především →





Kmotry nové knihy *Posilování stresem* (Universum, 2021) byli primář Spínální jednotky FN Motol doc. Jiří Kříž (uprostřed) a judista Lukáš Krpálek (vpravo).

i k druhým. K tomu je nutné, aby byl náš život budován na stabilních etických a mravních hodnotách, a také na odpovědnosti vůči nim. Bez této základny může být tělesné otužilosti zneužito a využito i k děsivým cílům. Vzpomeňme si na organizaci Hitlerjugend, jejímž motivem bylo vychovávat mládež v tělesné a duševní otužilosti, ale v nemravní ideji nacistického Německa, nadřazenosti árijské rasy a silného antisemitismu.

Už na křtu knihy jste mluvil o tom, že dnešní moderní civilizace západního stylu tváří v tvář stresu selhává. Bojíte se příliš o sebe a své zdraví. Až přehnaně pečujeme o své potomky nebo později rodiče. Není ale právě tato přehnaná péče požehnáním lidstva? Tím, co nás odlišuje od zvířat?

Bez jakéhokoliv propuštění stresorů do našeho života ztrácíme svou odolnost. Jakmile se s nimi pak střetneme, okamžitě strádáme a onemocníme. Odolnost vůči stresorům musíme odmala trénovat. V našem životě potřebujeme ochránit a respektovat základní biologické mechanismy a principy, které jsou součástí našich řídicích a regulačních mechanismů. Ty nám umožňují naše přežití, chrání naši genetickou výbavu a zajišťují přirozené principy života v sociální komunitě. Dnes již není stresem existenciální přežití v přírodních podmínkách, a tak se stre-

sem stává to, co jsme dříve neznali a za stres vůbec nepovažovali. Přitom aktivace nervového systému, vyloučení stresových hormonů a jejich důsledky pro imunitu a další systémy organismu jsou úplně stejné jako u našich předků. Co nám dnes chybí, jsou přirozené stresory, jejichž překonávání dříve zocelovalo člověka tím, že se naučil snášet strast jako předpoklad dosažení radosti z úspěchu.

V čem konkrétně nás tedy podle vašeho názoru stres posiluje?

Je-li působení stresu adekvátní vzniká v organismu adaptace. Ta umožňuje na stresory – chlad, nedostatek jídla, tělesnou zátěž atd. přiměřeně reagovat a při jejich opakovaném působení s nimi účelněji a úsporněji bojovat. Vytváří tak vůči stresorům větší odolnost. Přehnanými bariérami je tato naše schopnost přirozené adaptace potlačena.

Tento rozhovor si možná přečtou také lékaři, zdravotní sestry, další zdravotnický personál, a také sociální pracovníci či pracovníci v sociálních službách. U těch bychom mohli očekávat, že budou stresem posílení až moc, skoro jako Pepek Námořník špenátem. Přesto právě tito lidé často podlehnou syndromu vyhoření. Jak tedy poznat tu

správnou míru stresu? Tu, které nás posiluje... A tu, která nás už vnitřně ničí a může být velkým problémem?

Člověk si musí umět najít STOP. Je potřeba si hlídat své vlastní hranice, za které bychom už neměli jít. Vědět kdy je stresu moc a kdy a kolik odpočívat. Hodně o tom píšu v knížce. Odpočinek je součástí adaptace. Tu hranici se člověk učí prožitkem. Mně v ní hodně pomohl sport a studium, kde jsem se naučil nadměrnou míru stresu vnímat.

Na křtu jste poměrně vtipně hovořil o tom, jakým věcem přikládáme význam a o jaké jde ve skutečnosti banality. Ujede nám autobus, stojíme na červené, na něco jsme zapomněli... Pro někoho jde o pěnu dní, nad kterou mávne rukou. Někdo ale tyto situace prožívá opravdu intenzivně. Existuje nějaká ověřená rada, jak se spolehlivě uklidnit?

Každý máme svoje „čtení“ různých situací a z toho se odvozuje náš pohled na svět. Jednu a tutéž situaci si můžete přečíst úplně odlišně a s odlišným dopadem na naše tělo a duši. Čtení situací, kdy mám tendenci vnímat nepříznivou událost jako osobní – selhal jsem, jsem životní smolař..., všeprostopující – všechno je teď špatně – a trvalou – už nikdy to nebude jako dřív, pak směřujeme k depresi. Má to i dopady tělesné, neboť emoční stres má prostřednictvím centrálního a hormonálního systému chemické dopady do každé buňky našeho těla. Umět zvládat emoce je důležitou složkou tréninku pro zvládání stresu. Vědci také postupně zjistili, že nejlepší výbavu pro odolné zvládání krizí představuje kombinace realistického odhadu situace a optimistické důvěry ve vlastní schopnosti. Člověk musí budovat společenské vztahy, přinášet oběti a rozdávat jiným. Bez toho to nedává smysl.

Hovořili jsme o tom, jak stres může posilovat, ale také oslabovat. Napadlo mě téma trémy, s níž musí často bojovat lidé vystupující na veřejnosti. Když se na trému ptali zpěvačky Madonny, ta odvětila, že ji má před každým vystoupením i po 40 letech kariéry. Ale že ji „budí k lepším výkonům.“ Oproti tomu třeba Britney Spears se svěřila, že je „velmi, velmi nervózní před každým vystoupením.“ Doslova řekla: „Každý po mně chce dokonalost. Moje tréma tedy pramení i z obavy, že výsledek nebude dokonalý. Protože jakákoli moje chyba neujde pozornosti.“ Obě dámy hovoří o trémě, každá ale jinak. V čem jsou tyto dva příklady odlišné?

Dnes již není stresem existenciální přežití v přírodních podmínkách, a tak se stresem stává to, co jsme dříve neznali a za stres vůbec nepovažovali.

O tom, zda máme trému a jak jí zvládáme, hodně rozhoduje osobnostní typologie. Někdy se jí nedá zbavit ani vlivem zkušeností a tréninku. Někoho tréma svazuje, jiného více burcuje.

Alespoň krátce se věnujme pandemii covidu-19. To, co česká veřejnost zažívala během prvních vln, se dalo označit skoro až za paniku. Sebekriticky dodám, že roli v tom hrála i média. Je něco, co z vašeho pohledu může být pro nás poučením pro budoucnost?

Důležité je, že celý scénář covidu otvírá i nový prostor, který v době „pocitu bezpečí a konjunktury“ tolik nevidíme. Covid je tak příležitostí k přehodnocení nastavených hodnot v našich životech a návratu k těm vskutku nosným a pro život důležitým. Je to také nová výzva k přehodnocení všech oblastí našeho života a přechod na úspornější a rozvážnější režim života.

Závěrem se ještě zeptám na vaši knihu. Jejím kmotrem se stal judista Lukáš Krpálek. Proč právě on?

Lukáš Krpálek symbolizuje člověka s vysokou tělesnou resiliencí. Má značnou tělesnou zdatnost a je dobrým člověkem. Nicméně jsem připomínal, že můžete být zdravý jako řípa a přijde chvíle a o své tělesné zdraví můžete přijít. Proto jsem jako druhého kmotra měl doc. Jiřího Kříže, který je ochrnutý, má tři děti a z toho jedno dítě má postižené. Přitom všem pracuje na naší spinální jednotce jako primář, učí na vysoké škole, dělá výzkum, vede paraplegiologickou společnost a brzy bude profesorem. Ukazuje, že vedle tělesné odolnosti potřebujete i tu psychickou. Člověk se nesmí vzdávat. Kromě tělesné a psychické odolnosti je třeba ještě třetí aspekt a tím je schopnost přežít v komunitě. Ta vyžaduje přinášet oběť a rozdávat druhým. ✕

Prof. PaedDr. Pavel Kolář, Ph.D.

Světově uznávaný fyzioterapeut. Od počátku kariéry se zabývá pohybovou patologií dětí. Od roku 1989 pracoval jako odborný asistent na Klinice rehabilitace Fakulty dětského lékařství Univerzity Karlovy v Motole. Od roku 1999 až doposud je přednostou Kliniky rehabilitace a tělovýchovného lékařství 2. LF UK, zde je také proděkanem pro rozvoj a investice. V roce 2007 mu byla prezidentem republiky udělena medaile Za zásluhy o stát v oblasti výchovy a vědy. V roce 2012 byl jmenován profesorem.

Češi propadli hlídání mazlíčků. Je to postcovidový trend?



Trend tzv. dog-sittingu, tedy hlídání domácích mazlíčků, neustále roste. Největší poptávka je po hlídání a venčení pejsků, nezaostávají ale ani kočky. Češi tyto služby poptávají stále více, největší tuzemský portál zajišťující hlídací služby Hlídačky.cz tvrdí, že v létě vzrostla poptávka až o třetinu.

TEXT Inn FOTO Archiv

Češi stále více vyhledávají a využívají hlídací služby pro své mazlíčky. Navíc se v posledních letech rozmohl trend, kdy domácí mazlíček není už jen doplněk do rodiny, ale každý pejsek nebo kočička se stávají plnohodnotnými členy rodiny a domácnosti. Lidé jim často chtějí dopřát stejný luxus a pohodlí jako sobě. Zejména v letních měsících, kdy lidé velmi často odjíždějí na dovolenou do zahraničí, kam si své čtyřnohé parťáky nemohou často vzít s sebou, je tedy nasnadě otázka: „Kam s ním?“

Nárůst trendu dog-sittingu

Podle zakladatele platformy Hlídačky.cz Petra Šiguta za rostoucím zájmem stojí zejména

rozvolnění protipandemických opatření. „Lidé se opět vrátili do kanceláří, také častěji jezdí na dovolené a možnost spolehnout se na někoho, kdo se jim o mazlíčka postará, je pro ně klíčová,“ uvádí Petr Šgut. Z dat portálu Hlídačky.cz vyplývá, že až 70 % lidí si v létě nechává hlídat jednoho psa v domácnosti, nejčastěji po dobu jednoho týdne. Další využívanou službou je potom venčení v rámci pracovní doby. 30 % lidí má potom zájem o hlídání a péči o kočky.

Jak hlídací trh ovlivnil covid

Během pandemie výrazně přibýlo majitelů psů, kteří nyní řeší, kdo se o jejich mazlíčka postará, až se zruší permanentní home office. Zájem

o poskytování služeb hlídání mazlíčků celkem jasně kopíroval vývoj pandemické situace. Ve chvílích, kdy byla pandemie na svém vrcholu nebo se zpříšňovala vládní opatření, lidé se báli pouštět si kohokoli do svých domovů. Naopak ale s prvním pozvolným rozvolněním platforma zaznamenala loni v létě nárůst zájmu o její služby. „Oproti tomu na podzim klesla poptávka na historické minimum, což jasně kopíruje tehdejší situaci,“ vysvětluje křivku poptávky Petr Šigut. Na jaře letošního roku se ale všeobecná situace začala zlepšovat. Lidé se začali vracet do kanceláří, což ale znamenalo vyřešení zásadního problému péče o pejska. „Lidé tak poptávají na platformě hlídání mazlíčků mnohem více a nyní jsme již překonali i předcovidová čísla. Meziroční nárůst jsme v červnu zaznamenali větší o 60 %,“ říká zakladatel portálu Hlídačky.cz.

Covidový rok nereflektovala jen poptávka po samotné službě, ale i cenové výkyvy. Nyní, kdy se život začíná vracet do zajetých kolejí, jsou rozdíly v cenách za hlídání mazlíčků nejčastěji dány lokalitou napříč regiony v České republice. Průměrné ceny za hodinu hlídání znázorňuje cenová mapa sestavená na základě dat platformy Hlídačky.cz.

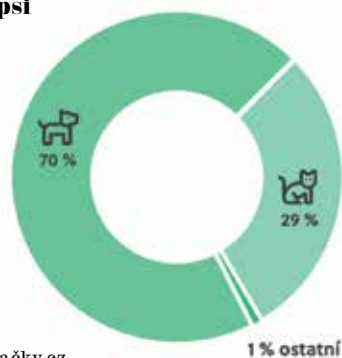
Dalším nástrojem na ochranu zákazníků je nově zavedená funkce tzv. Covid odznaků, která má již přes tisíc aktivních očkových hlídaček. Zákazníci si tak ověří, které hlídačky jsou očkovány a mají tak možnost se sami rozhodnout.

Změna spotřebitelského chování

Nejen covidová opatření, ale i změny v nárocích a požadavcích uživatelů a zákazníků se za poslední rok velice rychle měnily. „Velký důraz je kladen zejména na bezpečnost. Proto jsme implementovali možnost, kdy hlídačky nejprve projdou Ověřovacím centrem a zákazníci si tak mohou vybrat z programů SELECTED. Tyto hlídačky jsou vybavené pro hlídání domácích maz-

Poměr hlídání

Kočky a psi



Zdroj: Hlídačky.cz

Cenová mapa hlídání mazlíčků

Průměr hlídání mazlíčků v celé ČR: 115 Kč/h a 417 Kč/den



Zdroj: Hlídačky.cz

líčků speciálním obojkem s GPS trackerem, který dokáže monitorovat pohyb mazlíčka během hlídání,“ upřesňuje Petr Šigut fungování nového programu Hlídačky.cz SELECTED.

Spojením technologie a hlídacích služeb vzniká velmi transparentní synergie, která zajišťuje co největší pohodlí jak pro páníčky, hlídačky, ale i samotné mazlíčky. „GPS tracker se spáruje s aplikací v mobilu a páníčci tak mohou v reálném čase sledovat, kde se jejich pejsek na procházce s konkrétní hlídačkou pohybuje. Trasa lze trackovat i zpětně, v aplikaci si můžete uchovávat i informace o uběhnutých kilometrech nebo naopak posílat fotky,“ vysvětluje benefity spojení aplikace a GPS trackeru Petr Šigut. Tato služba je zatím plně dostupná v Praze a postupně se rozšiřuje i do dalších měst. ✕



Jeff Bezos o harmonii práce, života a budoucnosti



Vedu kurzy leadershipu pro nejvyšší manažery Amazonu. Hovořím i s internisty. Neustále dostávám otázky týkající se vyváženosti práce a života. Frázi „vyváženost práce a života“ přitom nemám rád. Podle mě je zavádějící.

TEXT Jeff Bezos FOTO Shutterstock, archiv

Mám rád spojení „harmonie práce a života“. Víím, že když mám v práci spoustu energie, jsem tam šťastný – mám pak pocit, že něčím přispívám a jsem součástí týmu, a cítím se lépe i doma. Jsem lepší manžel a otec. Podobně platí, že když jsem šťastný doma, mohu být lepší zaměstnanec nebo šéf. Někdy může dojít na lámání chleba a jít o to, kolik má týden hodin.

Úryvek z knihy Vymýšlej a bádej

V této sbírce spisů najdete jedinečné a originální myšlenky a nápady Jeffa Bezose, které během let poskytoval různým akcionářům a novinářům. Máte tak možnost nahlédnout do minulosti a vývoje jeho kariéry. V knize najdete Bezosův pohled na obchodní a veřejnou politiku, inovace, změnu klimatu a další aktuální témata naší doby. Kniha je napsaná přímočarým stylem a nabízí mistrovskou lekci z podnikání. Vydalo Universum, 2021.



To ale není směrodatné. Obvykle jde o to, zda máte dost energie. Vysává z vás práce energii, nebo vás energii nabíjí?

Každý z nás zná jedince patřící buď do jedné, nebo do druhé kategorie: Účastníte se mítinku a někdo vejde do místnosti. Někteří lidé vnesou do jednání energii. Jiní lidé vejdou a veškerá energie se vytratí. Takové osoby energii vysávají. A musíte se rozhodnout, do které z těchto kategorií budete patřit. A stejné je to doma.

Je to setrvačné fungování, koloběh, nikoli vyvážení. Proto je ona metafora tak ošidná – existuje totiž striktní kompromis. Můžete být doma a mít veškerý čas pro svoji rodinu, ale můžete podléhat hlubokým depresím ohledně své pracovní situace a vaše rodina se s vámi nemusí cítit dobře. Může si od vás chtít odpočinout. Nezáleží prioritně na počtu hodin. Předpokládám, že sto hodin týdně by vás mohlo přivádět k šílenství, ale já jsem s tím nikdy neměl problém, zřejmě dí- ➔

OCHUTNEJTE NOVOU KÁVU CAFFÈ PASCUCCI!

**Pouze v Pizza
Colosseum!**

Caffè Pascucci je rodinná firma a jeden z největších italských výrobců kávy, jehož historie sahá až do roku 1883. Je držitelem několika prestižních evropských ocenění, je například vítězem v kategorii Nejlepší kávová síť v Jižní Evropě. Nachází se v desítkách měst po celém světě a my jsme velice rádi, že tuto jedinečnou kávu mohou již také ochutnat naši zákazníci a hosté!



www.colosseum.cz



[pizzacolosseum](https://www.facebook.com/pizzacolosseum)

PIZZA 
colosseum[®]
GRILL | PASTA | PIZZA



ky tomu, že mě pobyt v práci i doma nabíjí energií. Doporučuji to internistům i manažerům.

Co bude za tři roky?

Ráno s oblibou lenoším. Vstávám brzy. Chodím spát brzy. Než děti ráno odejdou do školy, přečtu si noviny, dám si kávu a s dětmi posnídám. Čas na lenošení je pro mě velmi důležitý. Proto si plánuji první poradu na desátou hodinu dopoledne. Porady vyžadující výrazné zapojení inteligence se snažím absolvovat před polednem. Cokoli, co je velmi mentálně náročné, se děje během porady v deset hodin, protože kolem páté odpoledne už o daném tématu nejsem schopen uvažovat.

Následuje osm hodin spánku. Pokud necestuji v rámci různých časových zón, spánek je pro mě prioritou. Občas není možné, abych spal osm hodin, ale osmihodinový spánek je pro mě hodně důležitý a potřebuji ho. Lépe se mi pak přemýšlí. Mám víc energie a lepší náladu. Zamyslete se: Za co jste opravdu placení v pozici vrcholového manažera? Platí vás za konání malého množství velmi kvalitních rozhodnutí. Vaším úkolem není vykonat každý den tisíce rozhodnutí. Řekněme, že bych spal šest hodin denně nebo bych byl opravdu blázen a spal jen čtyři hodiny denně. Získal bych tak čtyři takzvané produktivní hodiny navíc. Kdybych tedy předtím měl během kteréhokoli dne dvanáct hodin produktivního času, najednou bych jich měl dvanáct plus čtyři – šestnáct produktivních hodin. Měl bych tedy o 33 procent více času na konání rozhodnutí. Kdybych předtím konal sto rozhodnutí denně, bylo by jich náhle o 33 víc.

Stálo by to vzhledem k tomu, že by kvalita těchto rozhodnutí byla nižší (byl bych unavený nebo nabručený), opravdu za to? Je to jiné, když je firma ve fázi start-upu.

Když měl Amazon sto zaměstnanců, byl to jiný příběh, Amazon už ale není start-up a všichni naši vrcholoví manažeři fungují jako já. Pracují v budoucnosti.

Žijí v budoucnosti. Nikdo z mých podřízených by neměl být zaměřený na současné čtvrtletí. Když absolvuji dobrý čtvrtletní konferenční hovor s lidmi z Wall Streetu, přerušují mě slovy: „Gratuluji vám k tomuto čtvrtletí.“ A já řeknu: „Děkuji.“

Ve skutečnosti však myslím na to, že toto čtvrtletí bylo zařízeno už před třemi lety. Právě nyní se zabývám čtvrtletím, které nastane někdy v roce 2023, a přesně to byste měli dělat. Měli byste uvažovat ve dvou- až tříletém předstihu. Když si tak počínám, nemá smysl, abych konal sto rozhodnutí denně. Stačí, když vykonám zhruba tři rozhodnutí za den, která by měla být co nejkvalitnější. Warren Buffett říká, že je dobré, když vykoná tři kvalitní rozhodnutí za rok, a já tomu opravdu věřím. ✕



Jeff Bezos

V roce 1994 založil Amazon s cílem vytvořit společnost, která bude ze všech firem světa nejvíc zaměřená na zákazníky. Je rovněž zakladatelem firmy Blue Origin, zabývající se výzkumem vesmíru, a majitelem deníku Washington Post. V roce 2018 založil fond Bezos Day One, který financuje neziskové organizace pomáhající rodinám bez domova a vytváří síť předškolních zařízení v komunitách s nízkými příjmy. Časopis Time ho v roce 1999 jmenoval osobností roku.



NEJSLEDOVANĚJŠÍ TELEVIZE VAŠEHO REGIONU

PRAHA TV

500 TISÍC PRAVIDELNÝCH DIVÁKŮ



Inspirace na volný čas

Úspěšní lidé si zaslouží chvíli oddechu. Přinášíme tipy, jak si během chvilky, kdy máte čas sami na sebe odpočinout a nabrat nové síly.

Na víkend

Delphine de Vigan:
Noc nic nezadrží

Noc nic nezadrží – na první pohled „obyčejné“ vyprávění o autorčině matce je ve skutečnosti biografií, rodinnou ságou i autorčinou osobní zповědí. Delphine de Vigan s obrovskou dávkou citu a upřímnosti vypráví životní peripetie své matky, aniž by se byt jen na okamžik uchýlila k patetickému žaložpěvu. V příběhu hlavní postavy Lucile se střídají sebevraždy, incest, nevěra, smrt a nemoc, které by jistě mnoho rodin položily na kolena. Právě síla, s jakou toto vše autorčina rodina překonává, tvoří ústřední myšlenku románu; moc temnoty je obrovská, ale musíme se jí vzepřít. Vydává Odeon. ✕



Dominika Prejdová:
Z čeho je den

Román Dominiky Prejdové popisuje dynamiku a mikrosvět patchworkové rodiny v rozmezí několika let, z perspektivy nevlastní matky a matky dvou dalších dětí. Jde stvořit novou rodinu a za jakých podmínek? Na základě fragmentů, běžných i mimořádných situací společného života se autorka snaží najít odpověď, zachytit, co se mění a co zůstává neměnné. Kniha obdržela Literární cenu Knižního klubu. Vydává Knižní klub. ✕



Před spaním

Marie Forleo: Všechno se dá vyřešit

Díky této originální knížce rázem dokážete odhodit všechno, co vás brzdí či svazuje. Nikdo z nás nedostal do života uživatelskou příručku, ale nic není tak složité, abychom si s tím nedokázali poradit. Ať už chcete uzdravit partnerský vztah, rozjet podnikání, udělat si pořádek ve financích, procestovat svět nebo opustit práci, která nikam nevede – Marie Forleo vás naučí myslet kreativně a s pozitivním přístupem zvládnete, cokoli si zamanete. Vydává Pragma. ✕

K zamyšlení

Masha Gessen: Přežít autokracii

Když se v roce 2016 stal vítězem amerických prezidentských voleb Donald Trump, spousta Američanů i lidí po celém světě se uklidňovala odolností amerického systému a stabilitou jeho institucí. Do čela světové velmoci se možná dostal narcistní psychopat, demokracie však nestojí na osobnostech, nýbrž na pevném systému vah a protivah, nezávislých úřadů a institucí s dlouhou a váženou tradicí, tradovalo se mezi západními novináři a komentátory. Jako jedna z mála kritizovala tento přístup Masha Gessen — léta strávená v Rusku i psaním o vládě Vladimira Putina jí napovídala, že přerod demokracie v autokracii může být snazší a rychlejší, než by se mohlo zdát. Gessen zkušenosti s vládou a kroky Donalda Trumpa z posledních čtyř let zasazuje do širšího politického rámce a srovnává je s podobným vývojem v Rusku či orbánovském Maďarsku. Vydává Host. ✕



Ilja Leonard Pfeijffer: Grandhotel Evropa

Román o starém kontinentu, který je tak nabitý minulostí, až už v něm nezbývá místo pro budoucnost. Znamý spisovatel přijíždí do Grandhotelu Evropa, aby se zde psaním románu vypořádal se ztroskotáním osudového vztahu. Kdysi přepychový hotel pomalu chátrá, stejně jako v autorových očích upadá i mocný a skvostný stejnojmenný kontinent, který se v posledních letech stal skanzenem a lunaparkem pro turisty. Zatímco hrdinové románu pátrají po posledním Caravaggiově obraze a cestují do nejrůznějších koutů světa, Grandhotel Evropa zaplavují turisté z Číny. Ilja Pfeijffer se v košatém vyprávění plném historických a literárních odkazů zamýšlí nad migrací, sexem i uměním a ilustruje, jak se Evropa i zbytek světa mění pod náporom globalizace a masového turismu. Vydává Host. ✕

You need it. We move it.

DSV

Global Transport and Logistics



Nabízíme komplexní přepravní a logistické služby pro celý dodavatelský řetězec:

- Silniční doprava
- Námořní a letecká doprava
- Nadrozměrná přeprava
- Skladování a logistika zboží
- Pojištění zboží a celní služby



+420 844 555 588

www.cz.dsv.com



**Řídíme sklady.
Tvoříme e-shopy.
Vyvíjíme roboty.**

www.u-sluno.eu

u&sluno
Děkujeme za 30 let