



Český byznys 2019

Průzkum názorů
generálních ředitelů
top firem v Česku
10. ročník



ekonom
Mediální partner

Za 10 let jsme
dostali 28391
odpovědí

od 1106
generálních
ředitelů

10 let PwC
CEO
Survey

Krásný nový svět přeje statečným



Letos je tomu přesně sto let, co Karel Čapek během prázdninového pobytu v Trenčianských Teplicích usedl ke stolu s myšlenkou napsat divadelní hru. Ne obyčejnou, kromě lidí v ní měly vystupovat i umělé bytosti. Dlouho si lámal hlavu s tím, jak je nazvat, až mu jeho bratr Josef poradil, ať jim prostě říká roboti. Všichni víme, jak to dopadlo: drama RUR zaznamenalo obrovský úspěch nejen u nás, během krátké doby bylo přeloženo do více než třiceti jazyků. Slovo robot se rozšířilo po celé zeměkouli. Dnes je vedle objevu krevních skupin, vynálezu kontaktních čoček, kostkového cukru a semtexu jedním z největších příspěvků, kterými Češi obohatili svět.

Roboti od té doby vykročili ze zóny literární fikce a stali se každodenní realitou. Svět Průmyslu 4.0 stojí na technologiích, využití dat, umělé inteligenci a internetu věcí. Nakolik jej u nás bereme vážně, ukazuje aktuální PwC CEO Survey, průzkum mezi generálními řediteli top společností v Česku. Jeho každoročním cílem je zmapovat výhled ekonomiky, náladu mezi šéfy, to, jaké příležitosti i hrozby vidí pro svůj byznys, i jak vnímají trendy, které k nám přicházejí ze světa.

Z toho letošního, v pořadí již desátého, zaznívá optimismus a důvěra ve vývoj u nás. Pořád cítíme konjunkturu. Ekonomické prognózy jsou dobré, růst bude sice pomalejší, ale stále bude pokračovat. Z odpovědí, které jsme dostali, je zřejmé, že české firmy – ať už s českými či zahraničními vlastníky – toho plánují využít. Mají chuť expandovat na nové trhy, chtějí se rozšiřovat, zavádět nové produkty, inovovat. To je nový a určitě velmi pozitivní trend.

Na druhou stranu titíž šéfové firem, kteří si nemohou stěžovat na nedostatek poptávky, cítí stále větší omezení v podobě nedostatečné pracovní síly, a to i navzdory zvyšujícím se mzdovým výdajům. Nedostatek pracovníků považují generální ředitelé pro nadcházející období za největší hrozbu napříč téměř všemi obory.

Jak tohle všechno dopadne? Pravda je, že každý boom vždy končí recesí, ale nalijme si čistého vína, opravdový hospodářský boom vypadá jinak než současný tříprocentní růst (který byl před finanční krizí považován za víceméně podprůměrný výsledek). Jinými slovy, rezervy tu stále jsou. Je samozřejmě otázkou, jak daleko porosteme, když Česko, jakožto malá otevřená ekonomika, obvykle pocítuje každé kýchnutí Německa.

Právě digitalizace, jež přináší vyšší přidanou hodnotu a konkurenční výhodu na trhu, by mohla být řešením. Tedy pokud překonáme tradiční českou skepsi a obavy podobné těm z Huxleyova Krásného nového světa. Jako protiváhu k vizím škarohlídů a nůši inspirace v jednom přinášíme sedm rozhovorů s předními tuzemskými šéfy. Všichni jsou optimisté, kteří v technologiích a digitálním světě vidí ne problém, ale příležitost k rozvoji byznysu i lepší budoucnost pro Česko.

Jaký závěr si z nich učiníte, je jen na vás. Já jsem si po jejich přečtení vzpomněl na scénu z filmu Sedm statečných, v níž Steve McQueen situaci lakonicky charakterizuje „So far, so good.“

Jiří Moser
řídící partner PwC ČR



Nejzajímavější výsledky průzkumu PwC CEO Survey 2019

**Pro 50 % CEOs
je prvotním motivem
pro digitalizaci
úspora nákladů**

50 %



**75 % CEOs
očekává, že v roce
2019 jejich firma
poroste**

75 %



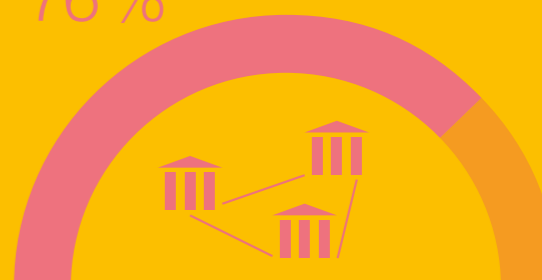
**54 % CEOs plánuje
v roce 2019 nabírat
další zaměstnance**

54 %



**Nejdůležitější
prioritou veřejného
sektoru v ČR v oblasti
digitalizace je podle
76 % CEOs propojení
jednotlivých úřadů**

76 %



06—17

Technologie a digitalizace

08 Jitka Dvořáková
generální ředitelka CZC.cz

14 Miroslav Singer
hlavní ekonom Generali CEE Holding

18—31

Příležitosti a hrozby

20 Ondřej Beránek
jednatel a ředitel Bohemia Sekst

26 Silke a Jaroslav Horákovi
spolumajitelé Albatros Media

32—43

Lidé a roboti

34 Pavel Zima
předseda představenstva Seznam.cz

40 Eduard Pališek
generální ředitel Siemens Česká republika

44—50

Inovativní stát

46 Vladimír Dzurilla
vládní zmocněnec pro IT a digitalizaci

Tiráž **Český byznys 2019**.
Vydavatelem publikace je **PwC ČR. PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.**,
IČO 61063029, Hvězdova 1734/2c, Nusle, 140 00 Praha 4.
Šéfredaktorka publikace a autorka rozhovorů Adéla Vopěnková | Redaktor David Pilař
Fotografie David Turecký, foto na obálce © Shutterstock, Jaroslav Vykoukal, 2014
Redakční spolupráce Jan Weinstein | Korektury Tomáš Wehle
Design a zlom Studio Marvil | Distribuce PwC, Economia

Technologie a digitalizace

Technologie nejsou cílem, ale prostředkem, jak měnit byznys

Technologická revoluce je tady. Mění osvědčené obchodní modely i vše ostatní. Máme samořídící auta, drony doručující balíky, chatboty místo operátorů na lince, roboty na operačních sálech. Světem hýbou inovace, jaké si ještě před několika lety nikdo neuměl ani představit. A budoucnost bude ještě dynamičtější: jedinou jistotou je očekávat neočekávatelné. Kdo se má těšit a kdo bát?

Nastupující obory jako datová analýza, robotizace či umělá inteligence už nyní významně ovlivňují firmy, zákazníky i dodavatele. Digitalizaci a technologické inovace vnímají čeští generální ředitelé zatím především z pohledu úspory nákladů. S jejich zaváděním ovšem nespěchají. Jak vyplývá ze studie, největší počet z nich plánuje zavedení technologie RPA, která nahrazuje rutinní činnosti zaměstnanců robotem, pouze v rozsahu do pěti procent z celkových aktivit.

Nástup robotů se ale netýká pouze výroby, projeví se i v kancelářských profesích. Robot v kanceláři, to je například speciální software naprogramovaný na nudné vyplňování formulářů, účtování faktur, přepisování záznamů z databáze či tvorbu reportů. Umí připravit pracovní smlouvu, stačí mu jen nadefinovat vstupní data či dokumenty. Je spolehlivý, pracuje rychle, nepřetržitě a bez chyb.

Úspora nákladů je jen začátek

Za významnější technologickou inovaci než RPA považují generální ředitelé ve střednědobém horizontu, tj. období příštích tří až pěti let, přesun firemních dat do cloudu. Vedle cloudu a RPA preferují Průmysl 4.0 nebo tzv. internet věcí (soubor navzájem propojených zařízení prostřednictvím internetu). Jde o další technologie, které sice šetří náklady, ale nemají vliv na zvýšení obrátu firmy. Vrcholoví manažeři se tedy dívají na digitalizaci především jako na úsporu nákladů ve smyslu nahrazení rutinních činností vykonávaných lidmi. Dobře si přitom uvědomují, že automatizace dokáže řešit problém nedostatku pracovní síly.

Oproti tomu umělá inteligence představuje technologie, jejichž zavedení ve firmě může přinést zvýšení obrátu. Umí například definovat, jaké jsou aktuální potřeby klienta, navrhnout, jak ho ve správný čas oslovit a co a jakým kanálem mu nabídnout. Digitalizace přinese změnu celého obchodního modelu a nové výnosy.

Firmy by se také měly dívat na technologie inovací z pohledu image své značky. Nebýt technologickou společností sníží vaši atraktivitu coby budoucího zaměstnavatele nejen pro mladé talenty z generace Y. Je překvapivé, že tento aspekt, důležitý pro budoucnost jejich firem, si uvědomuje pouze sedm procent šéfů.

Osobní údaje „nad zlato“

Jen málokteré sektory mění digitalizace tak jako bankovníctví a finance. Podle statistik už nyní každý týden v Evropě končí na trhu jedna úvěrová instituce, zavírají se desítky bankovních poboček a stovky bankovních pracovníků ztrácí práci. Na trh finančních služeb se tlačí noví konkurenti a s nimi nová pravidla. Přicházejí z odvětví, která umějí lépe pracovat s datovou analýzou, a do budoucna se mohou stát v oblasti retailových služeb významnou silou. Giganti e-commerce, jako jsou například Amazon či PayPal a další,

Petr Ložek

vedoucí partner, Technology Consulting PwC ČR

V oblasti consultingu působí 20 let, věnuje se zejména finančním službám a technologickému poradenství. Pracoval pro významné bankovní a pojišťovací skupiny v regionu střední Evropy a podílel se na řadě technologických transformačních projektů. Specializuje se na IT a digitální strategie, multikanálová řešení, automatizaci a digitalizaci procesů, business intelligence řešení a core bankin-gové transformace.



aplikují datovou analýzu a osvědčenou zákaznickou zkušenost ze svého oboru a do budoucna si dozajista ukrojí významnou část trhu finančních služeb, kterou dnes obsluhují tradiční bankovní domy.

Rutinní činnosti jako služby call center, služby za přepážkou či schvalování úvěrů zastanou roboti. V internetovém či mobilním bankovníctví už nyní na základě analýzy vašich příjmů najdete nabídky schválených půjček; stačí párkrát kliknout a peníze máte na účtu.

Tím nejcenějším se do budoucna stanou osobní informace o klientech, se kterými banky se souhlasem klienta budou moci obchodovat. Nyní však banky sledují zákaznickovy příjmy a výdaje a díky tomu vědí, jaký mu mohou nabídnout úvěr. Kromě toho analyzují další důležitá data, jako například kolik klient zaplatí měsíčně za plyn a elektřinu. Následně mohou spotřebitelům nabídnout sjednání výhodnějšího kontraktu od jiného dodavatele.

Klient ušetří čas, firma vydělá

Technologická znalost oboru, ve kterém firmy působí, je základním předpokladem při realizaci inovací a změně obchodních modelů firem. Od svých dodavatelů ji vyžaduje více

než polovina generálních ředitelů. Při změně obchodního modelu je nutné propojení byznysu a technologií.

Například pokud pojišťovna sjednává s potenciálním klientem životní pojištění, musí správně vyhodnotit jeho zdravotní rizika. Než ale dojde k podpisu smlouvy, musí zájemce podstoupit zdoluhavá vyšetření u lékaře a složitou administrativu, která ho může od sjednání pojistky odradit, či ho v tomto období s atraktivnější nabídkou může oslovit konkurence.

Celý proces se dá výrazně zkrátit pomocí datové analýzy. Z ní lze zjistit například body mass index daného potenciálního klienta nebo třeba jestli kouří a pije alkohol. „Customer journey“ se tak stane rychlejší a pohodlnější. Klient ušetří čas, který by strávil ve frontě u lékaře, pojišťovna ušetří náklady za vyšetření klienta a proces vedoucí k podpisu smlouvy se zrychlí. To všechno pravděpodobně povede ke zvýšení jejího obrátu.

Toto je jen jeden příklad, jak technologie zásadně mění dosud osvědčené obchodní modely. Mění se a významně se bude měnit zapojení lidské práce. Samotné technologie by však nikdy neměly být cílem, ale pouze účinným prostředkem. ■

Jitka Dvořáková
generální ředitelka a jednatelka CZC.cz, s. r. o.

Konkurence vás žene dopředu

Na začátku bývá na internetu dobrý nápad, pak přijdou větší obraty a spousta projektů skončí. Mnoho internetových podnikatelů má totiž představu, že e-commerce je něco jiného než běžný byznys. A to je omyl, říká Jitka Dvořáková, generální ředitelka CZC.cz.

Adéla Vopěnková

Do světa internetu jste přišla z konzervativní firmy, která vyrábí elektroniku. Jak rychle jste se se změnou vyrovnala?

Když jsem odcházela, chtěla jsem si udělat rok volna, abych si odpočinula od věčného cestování. Všichni, co se na mě pak obrátili s pracovními nabídkami, ode mě očekávali, že budu dělat to, co umím. Pak mě ale oslovil Ondřej Fryc z Mallu a já vzala práci, o které jsem toho moc nevěděla. V mých předchozích působištích byl on-line považován tak trochu za Popelku a představa některých dokonce byla taková, že když budeme dělat, jako že nic, tak třeba ten hrozný internet zmizí a nebude nám kazit byznys. Na nabídku jít do Mallu (tehdy ho zastřešoval Netretail holding – pozn. red.) jsem kývla, protože mi přišlo skvělé, že i v padesáti letech se můžu ještě něco naučit.

Nelitovala jste svého rozhodnutí změnit obor?

Po šesti týdnech jsem si říkala, že jsem asi upadla na hlavu, všechno bylo tak jiné. Na poradách padaly termíny jako PPC a podobně, a já vůbec nevěděla, o čem ti lidé mluví.

S čím bylo nejtěžší se vyrovnat?

Pochopit, o čem svět on-linu je, zvyknout si

na to, že tenhle byznys je hrozně rychlý, že je to, jako když máte obchod, kde zatímco vy se v šest seberete a jdete domů, on zůstává celou noc otevřený a prodává nonstop. Takže když v pátek večer uděláte chybu v ceně, firmu to přes víkend může stát miliony.

Takovou chybu jste někdy udělala?

Já osobně ne, ale kolegové, za které jsem byla zodpovědná, ji samozřejmě udělali.

A jakou největší chybu jste v práci udělala vy sama?

Párkrát se mi stalo, že jsem přecenila své síly, když jsem chtěla vyhovět druhé straně, ačkoli jsem věděla, že to není úplně správné. Dneska už vím, že když mi dá někdo čtyři úkoly, které jsou v daném čase nespílitelné, je špatně všechny čtyři zkusit splnit trošku, že je správné říct „nejde to“ a vzít si pouze dva. Sama mám vyzkoušeno, že když po lidech chcete, aby pracovali nad normál, může to vycházet krátkodobě, ale nemůžete to po nich chtít tři roky.

S humorem konstatujete, že jste nejstarší zaměstnankyní firmy. Pravda je, že většina z 250 zaměstnanců v CZC.cz jsou mladí

„Musíme si být vědomi toho, že pokud mobil neumíme řídit, řídí tak trochu on nás.“

Lidé, kteří se do digitálního světa už narodili. V čem je tahle generace jiná?

Například mají menší obavu jít do rizika. Ráda se jimi nechám inspirovat, ale nemám problém dát zpětnou vazbu.

Hledáte inspiraci u velkých on-linových firem? A je nějaká, třeba i menší e-commerce společnost, která má podle vás zajímavě našlápnuto?

Líbí se mi ty, které začnou s dobrým nápadem a dokážou to dotáhnout dál. Myslím, že růst zvládá velmi dobře například Bonami. Velký problém je, že na začátku bývá na internetu dobrý nápad, pak přijdou větší obraty a spousta byznysů zanikne. Je to proto, že mnoho internetových podnikatelů má představu, že e-commerce je něco jiného než běžný byznys. Já tvrdím, že není, také v něm musíte efektivně plánovat, rozumět financím, od určité velikosti nutně potřebujete nastavit strategii HR atd. Jenže kolik slibných e-shopů jsme v posledních letech viděli skončit – neustály překotný růst a samozřejmě byl to pád z pěkné výšky. Rozdíl oproti minulosti je, že dříve se prodala prakticky jakákoli internetová aktivita, i pokud byla ztrátová, ale rostla. Doba, kdy e-shopy řešily obrat a zisky stačily titěrné, je ale už pryč.

Při jakých obrazech se podle vás e-shop už neobejde bez dobře nastavené strategie?

Přibližně od 150 milionů korun ročně. Jenže on si málokterý zakladatel řekne: „Stačí, když mě to živí, kdyby se to rozrostlo, nechám toho.“ Tohle většinou nikdo neudělá. Všichni řeknou „Now we are going big!“. A může nastat problém. Je velmi těžké aplikovat startupový přístup ve velikosti blížící se korporaci. My máme to štěstí, že můžeme využívat obou metod – zásadní dlouhodobé procesy nastavovat solidním korporátním způsobem, a pokud jde o rychlost v konkurenčním prostředí, tak to prostě uděláme rychle a na koleni. Na druhou stranu asi není optimální se dogmaticky zhlížet v těch korporátních praktikách, kde vám třicet procent vašeho pracovního času zabere, že musíte nějakými prezentacemi dokazovat, že děláte to, co si akcionáři nebo management myslí, že děláte. To je druhý extrém.

Mají se malí hráči bát velkých e-commerce firem?

Nemyslím si. Vezměte si Amazon, tahle firma má na první pohled všechny trumfy v rukou, má obrovskou sílu v marketplace. I kdyby se nakrásně rozhodla na náš trh vstoupit jiným způsobem, než je nyní již přítomna – což si nemyslím, protože vzhledem k naší velikosti jsme pro ně skutečně nezajímaví –, nebojím se, že by měla všechny ostatní zadusit. Naopak může naučit další lidi nakupovat na internetu. Nebo máte pocit, že na Západě neexistuje nic jiného než Amazon? Já si myslím, že konkurenci je třeba vnímat tak, že vás posunuje dopředu. V Česku máme Alzu, která je dominantní, a vidíte, jak to všechny žene dopředu. A na trhu budou mít vždy místo menší e-shopy, které dělají něco specializovaného, protože to je mimo rozlišovací schopnost těch velkých.

Je nějaké české specifikum?

Vyzvedávání na prodejních. Konkrétně u nás v CZC.cz si zákazníci zboží vyzvedávají v 75 až 80 procentech. Zatímco na Západě objednáte na internetu a nemáte problém počkat, až vám ho kurýr doručí, v Česku donedávna panovala velká nedůvěra vůči poště, platbám on-line a kurýrům. Roli v tom také hrály dříve ne úplně klientsky orientované služby dopravců. Jejich služby se ovšem obrovsky vylepšily. Teď se občas potýkají s tím, že jak čím dál víc lidí nakupuje přes e-shopy, tak někteří začínají nestíhat. Metody doručení se proto neuvěřitelně rozšiřují. Vznikají noví messengeri, rostou boxy, sítě jako Uloženka, Zásilkovna atd.

Je pro českého zákazníka ještě něco typické?

Jsme strašně zmlsaní. Když Amazon řekne, že doručení bude za tři až pět dní, je to úplně v pořádku. Tady když zboží nemáte druhý den, tak už je to špatně. Ale to je důkaz, že je trh e-commerce u nás neuvěřitelně napřed. Pomáhá to samozřejmě expanzi českých e-shopů, protože jsou pořád země, kde stačí okopírovat, co je u nás, a je to úspěch.

V případě Mall Group to je konkrétně třeba velmi úspěšný slovinský e-shop mimovrste.com. Proč se ale Mallu nepodařila expanze na německý trh?

Jednoduše tam nezapadl. Německý trh je

Jitka Dvořáková

Absolventka VŠE byla generální ředitelkou Matsushita Electric Industrial (Panasonic) pro Českou republiku a Slovensko. Následně generální ředitelkou společnosti Philips pro segment spotřebního zboží v regionu střední a východní Evropy, v níž měla na starosti 26 zemí. Pak kývla na nabídku Ondřeje Fryce a nastoupila do Netretail holding, kde zodpovídala za obchod v pěti zemích (2010–2013). Po třech letech z Mallu odešla, ovšem po krátké přestávce se do něj zase vrátila – ředitelkou CZC.cz byla v době, kdy firmu koupil E-commerce holding Jakuba Havrlanta. Ten se spojil s Danielem Křetínským, Patrikem Tkáčem a PPF. Poslední akvizicí skupiny byla Netretail Group, pod níž spadl Mall.cz.

Všechny e-shopy dnes zastřešuje společnost Mall Group. V něm Jitka Dvořáková působila coby obchodní ředitelka do dubna 2018. Zároveň je po celou dobu generální ředitelkou a jednatelkou CZC.cz, české firmy s 250 zaměstnanci. Celá skupina jich má dnes 1800 a působí v Česku, Slovensku, Polsku, Slovinsku, Chorvatsku a Maďarsku.

„On-linový byznys roste i v době krize, kdy šel prodej v kamenných obchodech dolů.“

konzervativní a také velmi fragmentovaný. Navíc Mall v té době nebyl v tak dobré kondici, jako je dnes.

Které trhy teď máte v hledáčku pro případnou expanzi?

Jako skupinu nás zajímá celá střední a východní Evropa. Velký potenciál mají třeba Bulharsko nebo Rumunsko, pobaltské republiky. Pokud mluvíme o CZC.cz, pak bychom chtěli být aktivnější na slovenském trhu, kde můžeme využívat synergie, které nám skupina nabízí.

Co jsou podle vás rizika, která vidíte pro váš byznys v průběhu nadcházejícího období?

Máme za sebou docela hezké dva roky ekonomické stability, dokonce řekla bych konjunktury, kdy ekonomika rostla. Ale i kdyby došlo ke zpomalení, potenciál pro růst tu pořád je. Ze zkušenosti víme, že on-linový byznys roste i v době krize, tedy ve stejné době, kdy šel prodej v kamenných obchodech dolů.

Na začátku e-shopy válcovaly tradiční obchody především nižší cenou. To už dnes tak úplně neplatí...

Máte pravdu, ceny mezi on-linem a off-linem se pomalu srovnávají. Velkým motivem, proč zákazníci utíkají na internet, je faktor pohodlí, za který si někteří i rádi připlatí. Pak je to možnost výběru platební metody, dodatečné služby, dodání v určité době, vynesení těžkého zboží do patra, odnesení starého, prezentace na webu, servis...

Jaké jsou ale limity byznysu, s nimiž se jako firma musíte potýkat?

Aktuálně je to nedostatek lidí. Česko je, co se IT týče, poměrně rozvinutá země, ale programátorů je tu málo, protože je dnes potřeba každý.

Co konkurence klasických retailových firem, které také spouští své vlastní e-shopy?

Klasické retailové firmy už pochopily, že do e-commerce musí. Jenže mnoho z nich má pocit, že si tím kanibalizují svůj byznys. Ten pocit jim mnohdy brání v tom, aby se dobře rozvíjely. My v on-linu to vidíme jinak: pro e-shop představuje fyzická přítomnost na trhu rozvoj.

Přesto jsou ale retailisté, kteří se prodeji svého zboží na internetu snaží vyhnout.

Ano, to je případ některých exkluzivních luxusních značek. Pokud si ale kupujete drahou kabelku, jde také o zážitek, protože to většinou neděláte každý den. Přesto také u těchto brandů došlo k velkému posunu. Dnes už si na Amazonu můžete koupit třeba i Teslu.

Myslíte si, že on-line nakupování vytlačí běžné obchody?

Ne. Zákazníci budou do kamenných obchodů chodit vždy. Budou tam ale kromě zboží hledat i další hodnoty. V Americe dnes třeba v prodejní oblečení najdete také kino nebo kavárnu. Obchod si tím buduje komunitu, místo, kde se lidé schází. A myslím, že jsme už pochopili, že mít krámk na rohu, kde vás majitel zná a ví, co máte rádi, je k nezaplacení.

K nezaplacení je také čas, který při brouzdání na internetu tak rychle utíká...

Uznávám, že mám smíšené pocity, když vidím, především u mladších lidí, jak na jednu stranu šetří čas a nakupují na internetu, a na druhou stranu ho promarní sjížděním Facebooku. Já jsem ráda, když nakoupím na internetu a mám pak čas jít si zahrát tenis, sportovat. Ale to je totéž, jako když si lidi stěžují, že jim mobilní telefony berou svobodu. Nesmíte nechat rozhodovat technologie za sebe.

Jste optimistka ohledně rozšiřujících se technologických možností?

Nemůžeme říct, že chceme pokrok v některé oblasti a v jiné ho zastavit. V 89. jsme chtěli revoluci a pak jsme zjistili, že demokracie není snadná. Že také přináší nějaké nevýhody. S tím je třeba počítat i u technologií. Musíme si být vědomi toho, že pokud ten mobil neumíme řídit, tak trochu řídí on nás.

Tohle ale nezní úplně optimisticky...

Já ale optimistka jsem. Jen si myslím, že virtuální realita zahýbe naším životem tak, jak si to dneska neumíme ani představit. Je to však trend, který nejde úplně zastavit. Člověk se bude muset umět za svůj život nějakým způsobem postavit.

Jak se ale bránit? Už teď e-shopy vědí nejen vaše jméno, ale také číslo účtu, spodního prádla, co jíte, kam ráda chodíte...

Ve většině e-shopů pořád existuje možnost nákupu bez registrace, nedostanete jinou cenu. Tam, kde vím, že to nedělají, nemusím chodit. Ale zase na druhou stranu, když někde nakupujete často, registrace vám šetří čas. Takže je potřeba si to rozhodnout. Tu volbu máte pořád. Osobně můžu žít s tím, že o mně Google ví všechno. Na druhou stranu jsou data, která je třeba zabezpečit, a o to by se měl starat stát. Bezpečnost by měla mít prioritu.

Jaké rozdíly v regulaci jsou ve vašem byznysu mezi Amerikou a Evropou?

Podstatné jsou například v existenci institutu doporučené ceny. Zatímco v USA toto existuje a výrobce může diktovat cenu obchodníkovi, v Evropě to povolené není.

Co pro vás znamenalo GDPR? Jaká komplikace to pro vás byla?

U GDPR byl problém především v mediální komunikaci. Ta věc se prezentovala jako strašák, na začátku to vypadalo téměř nezvládnutelně, ale jako vždy skutečnost byla poněkud jiná. A spousta konzultačních firem z toho měla docela slušný byznys. Pro nás to znamenalo spoustu systémových úprav, programování, testování, zásahy i posílení infrastruktury, protože operace na pozadí zpomalovaly rychlost systémů i odezvy webových stránek.

Má ale zákazník šanci poznat, že s jeho osobními údaji nepracujete?

Zákazník po žádosti o vymazání přestane dostávat dotazníky, newslettery, SMS notifikace a nepodaří se mu přihlásit do svého účtu, respektive nefunguje jeho registrace – takto tedy pozná, že s jeho údaji nepracujeme. Nicméně údaje, které souvisí s již uskutečněnými nákupy či fakturací, v systému zůstávají po lhůtu stanovenou zákonem o účetnictví. Jinými slovy, po takové žádosti dojde v našich systémech k automatickému procesu, který znemožní zákazníka jakkoliv oslovovat v rámci marketingových a prodejních kampaní.

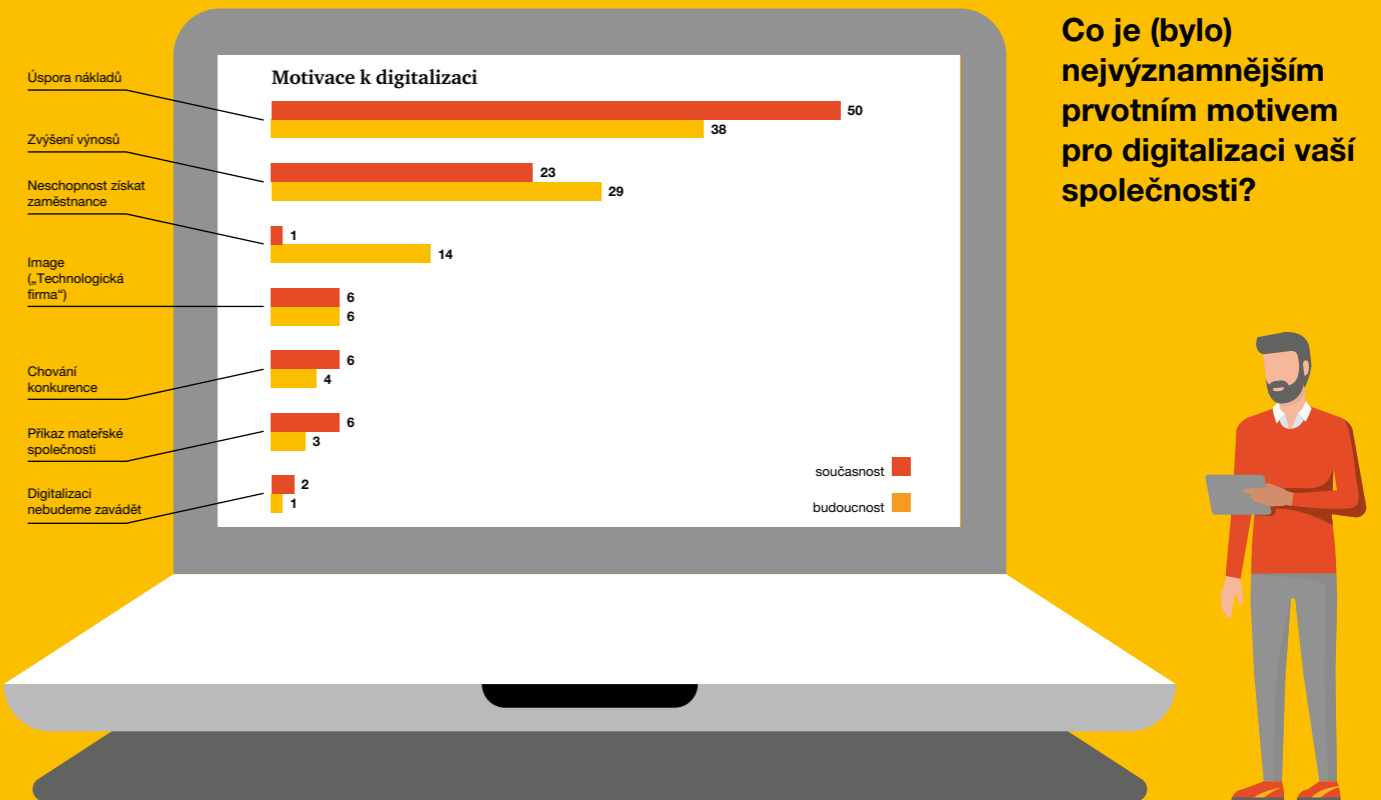
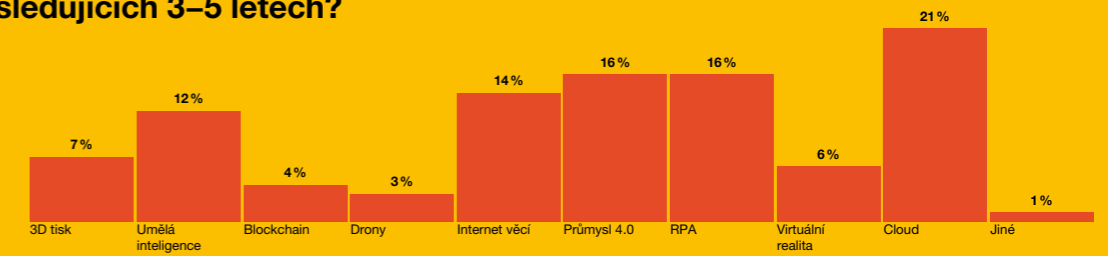
Jaké možnosti rozvoje v e-commerce vidíte v rámci Evropy?

Inspirací nám může být Asie, kde jsou v této oblasti obrovsky napřed. Velký potenciál má například rozvoj platebních systémů. V Číně si už můžete přes jednu aplikaci objednat nákup, zavolat taxíka, půjčit peníze. Byla jsem se tam podívat. Když si vezmete, jaké objemy prodeje se tam dají udělat za jediný den a jaký je tam poměr mezi prodejem na internetu a v kamenných obchodech v některých oborech, o nichž tu říkáme, že jsme v nich jedničky, dojde vám, že oproti Číňanům jsme tady úplně směšní. Jasně, Čína má složitou infrastrukturu a je to zcela jiná kultura. To ale neznamená, že bychom se nemohli učit.

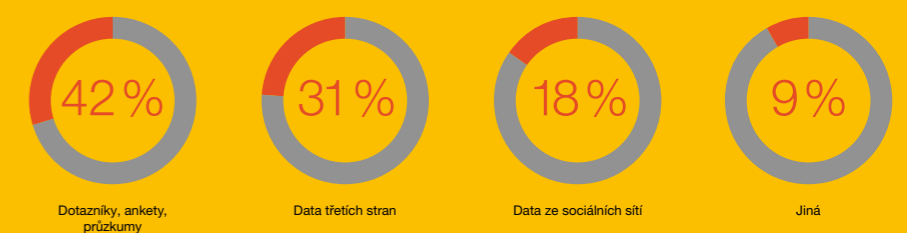
Kdybyste měla neomezené možnosti a rozjžděla nový e-shop, do čeho byste se pustila?

Myslím, že začít u nás budovat z nuly velký e-shop by bylo hrozně těžké. Jednou z cest je drtivě prozákaznický přístup. Ten stojí spoustu peněz a riziko je obrovské. Jinde je to zatím snazší. Takže bych se podívala například na takový Kazachstán, protože tam je hodně obyvatel, je tam spousta nerostného bohatství, hodně se tam investuje. Zároveň tam ale mají obrovské vzdálenosti mezi městy, což z něj dělá ideální zemi pro nakupování přes internet. Jinak mě jako ženu by velmi lákal e-shop s highendovým vybavením do domácnosti. Kuchyňské přístroje, nádobí, dekorační předměty... Řekla bych, že tohle musí být krásný byznys. ■

Které z uvedených technologií považujete za nejvýznamnější pro vaši společnost v následujících 3–5 letech?



Jaká externí data o svých zákaznících či obchodních partnerech analyzujete, abyste měli informaci, kdy, komu a co nabídnout?





„Tempo růstu bohatství je v našem regionu mnohem větší než v tzv. staré dobré Evropě.“

Miroslav Singer
hlavní ekonom Generali CEE Holding

Svět se stal mnohem bezpečnějším

Když teď čekáme zpomalení ekonomiky, všichni si hned představují dlouhé období, kdy se sazby propadnou do minusu. Podle Miroslava Singera, hlavního ekonoma Generali CEE Holding, je ale něco takového „velmi, velmi nepravděpodobné“.

Adéla Vopěnková

V čem technologie nejvíce ovlivnily pojišťovnictví v posledních letech?

Základ pojistné matematiky zůstává, digitalizace ale obrovsky posunula její možnosti. Ve financích pozorujeme velký příklon k využívání veřejně dostupných dat a jejich propojování. Zatím největší benefity vidíme v tom, že můžeme třídit data a využívat je při komunikaci s klienty. Hodně se teď mluví o Průmyslu 4.0, já bych ale raději volil termín Svět 4.0. Protože zásadní proměna se netýká jenom průmyslu, ale úplně všeho.

Dobře. Jaké změny tedy přináší Svět 4.0 pojišťovně?

Jsme v situaci, kdy na trh přišly spousty nových a dostupných nástrojů určených k ošetření rizik: dětem dáváme mobily, domů si můžete pořídit čidlo na detekci kouře, nechat očipovat psa... Ještě před 10 lety byly možnosti mnohem omezenější. Pamatuji si, že mi z auta zaparkovaného na ulici před domem, kde bydlím, neustále vykrádali navigaci, byla to taková krabička s obrazovkou. Pak mi někdo vysvětlil, že pokud se k tomu přidá televizní člen, dá se z toho vykouzlit malá televize. Ty si prý pořizovali kamionáči, aby se mohli za jízdy dívat na seriály. Co na tom bylo pravdy, nevím,

ale teď, po pár letech, se u nás v okolí auta už téměř nevykrádají – protože všude jsou kamery. Svět se stal mnohem bezpečnějším.

S technologiemi, které jsou dnes k dispozici, je také mnohem snazší efektivněji vyhodnocovat škodní události. Dám příklad: dříve přišel zemědělec, že má zničenou celou úrodu. Likvidátor z pojišťovny nemohl fyzicky projít pole křížem krážem. Dneska tamtéž použije dron a ví přesně, že zničená je jen „menší polovina“ úrody. Mimochodem, Generali byla první pojišťovna, která drony začala pro tyto účely využívat.

Nabízelo by se, že méně rizik pro vás bude znamenat méně byznysu. To ale z vašich hospodářských výsledků úplně nevyplývá...

Realita je, že ve střední a východní Evropě rosteme. A nejen my v České republice. Růst táhne bohatnoucí střední třída. Jinými slovy, rizika se zmenšují, ale lidé si pořizují další domy, auta. Přičemž tempo růstu bohatství je v našem regionu mnohem větší než v tzv. staré dobré Evropě.

Jak se coby makroekonom stavíte k tomu, že se v souvislosti s Průmyslem 4.0 hovoří o další průmyslové revoluci?

Nalijme si čistého vína, podíl IT na ekonomikách je dnes ve výši tak maximálně dvou procent HDP. Zároveň se ale zcela mění výrobní procesy, výrobní firmy dnes dokážou mnohem lépe čelit chaosu. Druhá změna výroby přichází s virtuální realitou. V pojištvnictví, které toho moc nevyrábí, znamená velkou úlevu odstraňování papíru.

Umožňují objemy dat, která dnes máte k dispozici, a data mining lépe nastavit rizikovost klientů?

Určitě, práce s daty nám umožňuje rychleji a detailněji analyzovat klientskou bázi a zároveň mít instantní přehled, co se děje. Teď jsme třeba viděli rychlou změnu u aut, kde rostly objemy leasingů a zároveň také ceny náhradních dílů.

Pojištvny jakožto ostatní finanční instituce podléhají regulaci. Kde je větší míra regulace – v bankách, nebo pojištvných? V čem je největší rozdíl?

Většina regulace týkající se bankovníctví přichází z EU. V pojištvnictví je to jinak. Ve východoevropských zemích, včetně nás, připadá větší podíl regulací, řekněme 55 procent, na vrub lokálním regulátorům. Méně než polovina omezení přichází z EU. Je to jen důsledek toho, že se právě dnes v mnoha zemích mění přístup státu k penzím nebo třeba k ochraně zájmů klientů. Co někdy není úplně prospěšné, jinde pomáhá.

Mezi dohledy v jednotlivých zemích jsou z toho důvodu ohromné rozdíly – některé jsou přísné, jen aby co nejvíce chránily klienta, což je třeba případ Maďarska. Jiné jsou protektivní vůči „svým“ pojištvnám na úkor „cizího“ byznysu. V některých zemích pak máme speciální případ: není úplně srozumitelné, oč regulátorovi jde.

Pokud jsou takové rozdíly v regulaci v jednotlivých státech, jak moc to komplikuje váš byznys?

Problém není míra regulace. V momentě, kdy je přísná, to na začátku sice může vypadat, že to vůbec nepůjde, pak se ale firmy (pojištvny) přizpůsobí. Mnohem větší problémy nastávají v zemích, kde je regulace možná benevolentnější, zato předpisy se neustále mění.

„K panice vidím důvod až v momentě, kdy z výloh diskontních řetězců zmizí náborové plakáty.“

Jak jsme na tom v Česku?

Regulace u nás – teď mně kolegové, kteří se zabývají jenom naším trhem, dají – je víceméně civilizovaná a konzistentní. ČNB je určitě, na rozdíl od jiných regulátorů, poměrně komunikativní instituce. Pokud nastávají nějaké kolize s dohledem, je to typický důsledek toho, že v legislativě něco uniklo. Patříme ale určitě mezi země, kde mají regulátoři a pojištvny nejméně sporů.

Důsledkem evropské legislativy, jejímž cílem je chránit klienta, bylo zavedení maximálně podrobných smluv. Nejsou ale obsáhlé smlouvy ve výsledku kontraproduktivní?

Občas ano. Víme, že pro klienta často bývá podobná smlouva k neučtení. Takovou ochranu lze snadno považovat za alibismus. Ovšem zase záleží na konkrétních poradcích, jak to klientovi vysvětlí. Je to samozřejmě velmi složitá problematika daná obrovským množstvím produktů.

Jak se do vašeho byznysu promítlo sjednocení pojistného pro muže a ženy?

To je samozřejmě paradox, ale naučili jsme se s tím žít. Platí, že pojištvny nemohou měřit dvojím metrem mužům a ženám. Pracujeme tedy s průměrem, takže ve výsledku ženy platí o něco vyšší pojistné než muži.

Takže „zrovnoprávnění“ žen vedlo k jejich cenové diskriminaci...

Je to samozřejmě tak, ženy byly méně rizikové, takže poté, co se odstranění diskriminace plně promítne do cen, obecně platí víc.

Jak rychle se mění rizikové charakteristiky v čase?

Řada kategorií a produktů je poměrně stabilní. Co se mění, jsou náklady rizik a četnost

Miroslav Singer

Miroslav Singer je český ekonom. Od roku 2017 působí jako ředitel institucionálních vztahů a hlavní ekonom společnosti Generali CEE Holding, kde je zároveň členem executive committee (výkonné rady). Předsedá dozorčím radám České pojištvny, Generali Pojištvny a Generali Poistovni (Slovensko). Dále je členem dozorčí rady pojištvny Adriatic Slovenia (Slovinsko). Miroslav Singer také působí jako místopředseda dozorčí rady v MONETA Money Bank.

Od roku 2007 byl vice-governérem a v letech 2010 až 2016 zastával pozici guvernéra České národní banky. Předtím působil v poradenské firmě PricewaterhouseCoopers ČR, byl hlavním ekonomem Expandia Finance a ředitelem Investiční společnosti Expandia a generálním ředitelem Expandia holdingu.

V letech 1993 až 1995 pracoval v Národohospodářském ústavu AV ČR a Centru pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK (CERGE). Je absolventem VŠE, kde vystudoval obor matematické metody v ekonomii. Doktorandské studium absolvoval na University of Pittsburgh.

případů. Nehod na silnicích je možná víc, ale určitě jich nepřibývá tak rychle, jak klesá počet vykradených aut a krádeží jako takových. Svět je mnohem bezpečnějším místem, než býval. Je legrační, že nejnebezpečnější časy v Evropě byly ty, které si dnes malujeme jako idylické.

To je zčásti důsledek technologií. Jenomže permanentní přítomnost Velkého bratra ze světa těžko udělá příjemnější místo k životu...

To je pravda, může se zdát, že orwellovské vize se pomalu naplňují. Přece jen ale zdaleka nejsme Asie – tam je, zdá se, politická vůle orwellovský svět zavést se vším všudy. Chci říct, že u nás v Evropě toho banky, firmy a další instituce už o jednotlivcích vědí spoustu, otázka je, zda to chtějí a mohou použít. Respektujeme, že data patří konkrétnímu jedinci. Zavedení GDPR, ať už si o jeho provedení myslíme cokoliv, je důkazem toho, že demokratické systémy tuto premisu pořád uznávají.

Tím ale neříkám, že jsem byl nadšen ze všeho, co GDPR v praxi znamenalo. Má určitě smysl pro ochranu klientských dat tam, kde je jich hodně, u velkých společností, ale požadavek univerzality směrnice může být pěkně absurdní. Stalo se mi třeba, že po mně automechanik chtěl podepsat souhlas s využitím mých dat, protože jsem platil výměnu pneumatik kartou. Ale příznám se, že nechápu, proč by se drobný živnostník měl pokaždé zabývat takovým papírováním.

V čem zavedení GDPR omezilo váš byznys?

Pro nás to bylo spíš cvičení, pravidla práce s daty jsme samozřejmě měli už předtím. Znamenalo to ale určitě odčerpání IT kapacity, kterou bychom mohli použít na jiné činnosti vedoucí k růstu produktivity práce.

Jak se za posledních 10 let od finanční krize změnil přístup pojištvoven k investicím?

Velká krize eliminovala schopnost pojištvoven mít fixní výnos. Před ní všichni věděli, že na státních bondech mohou celkem s jistotou očekávat dvě až čtyři procenta. Teď sice začínají úrokové sazby nepatrně růst, ale předtím mnoho let bylo pravidlo nula, to jest žádný výnos. Někde, třeba v Německu, dokonce nula znamenala plus. Stav, kdy státní bond nepřinášel pozitivní výnos, byl ovšem

nestandardní. Mnoho firem se ale i dnes chová, jako by to byla norma.

Aby podniky investovaly, musí mít zisky a musí vidět nějakou budoucnost. My jsme se sice v Česku vrátili do plusových hodnot, ale nedávná zkušenost, že to může být jinak, pořád ovlivňuje investiční chování na trhu. Když teď ekonomové očekávají zpomalení ekonomiky, všichni si hned představují dlouhé období, kdy se sazby propadnou do minusu. Něco takového je ovšem z hlediska dlouhodobých statistik hospodářského vývoje velmi, velmi nepravděpodobné. Opakuji, ta situace byla výjimečná.

Předvídat, jak se bude ekonomika vyvíjet, je přece jen jistější než na delší období předpovídat počasí. Vezměte si, že předešlá podobná krize byla Velká deprese ve 30. letech minulého století. Přesto se firmy stále chovají, jako by už zítra měla nastat další. Vojenství pro to má výstižný termín, říká se tomu „příprava na minulou válku“. Znamená to, že se všichni chovají, jako by další potenciální konflikt měl vypadat jako ten předešlý. To je ale vysoce nepravděpodobné.

Jaké investice teď tedy pojištvny zajímají?

Nově jsou to třeba investice do technologických start-upů. Ony tím mohou řešit také problém rozšiřování kapacit. Spousta lidí z mladé generace nechce pracovat v korporacích s jejich obřimi open spacey a detailními předpisy. Když pracují pro firmu, kde je korporace jen investorem, nevadí jim to. Je otázkou, jaký bude mít nakonec tato strategie efekt. To se samozřejmě ukáže až v momentě, kdy nastane ochlazení.

Vnímáte, že už se na něj české firmy připravují?

Zatím to nejsou nějaké intenzivní přípravy. Což je dobrá zpráva. V Česku, na rozdíl od Slovenska, Polska a Maďarska, máme většinou tendenci brát všechno hrozně vážně a dopředu se děsit, panikařit, utahovat si opasky. K tomu ale v zemi, kde je nezaměstnanost pod třemi procenty, nevidím žádný důvod. Ten nastane, až z výloh diskontních řetězců zmizí náborové plakáty signalizující, jak horko těžko shání personál do svých obchodů. Na to si ale ještě nějakou chvilku počkáme. ■

Příležitosti a hrozby

Změny ze světa míří k nám. Projeví se rychleji

Nedávno zveřejněné údaje týkající se výsledků české ekonomiky v minulém roce byly pro mnohé uklidňujícím čtením. Pro jiné naopak adrenalinem, přesně jako je tomu v debatě, zda je už sklenice poloprázdná, nebo ještě do půlky plná.

Růst okolo tří procent HDP a v letošním roce očekávání dalšího, byť o něco pomalejšího růstu není ani jízda na drakovi, ale ani důvod k depresi a utahování opasků. Důvěra v českou ekonomiku a stabilitu bankovního sektoru je v posledních letech poměrně zřetelná. Není důvod, proč by to mělo být jinak, přece jen na nás poslední krize nedopadla tak intenzivně jako jinde a na rozdíl od většiny západní Evropy je tu situace mnohem lepší; někde nám naše problémy možná i tiše závidí.

„Dobrá nálada“ se tak odráží i v aktuálním průzkumu mezi šéfy nejvýznamnějších společností v Česku. Téměř polovina z nich počítá s tím, že tuzemská ekonomika půjde dál nahoru, a 75 procent generálních ředitelů je více (či méně) přesvědčeno, že výnosy jejich společností porostou. To je ta podle optimistů plná sklenice.

Jenže, jak všichni víme, HDP je „jen“ statistický údaj, který není radno přeceňovat, protože mnohem důležitější jsou reálné vazby v ekonomice, a tak je dobré se dívat i na vztahy mezi různými ekonomickými ukazateli. Z nich jsou patrné tendence, které lze považovat za varovné signály.

Rezervy v digitalizaci

Česká republika není izolovaný zelený ostrov. To sice neznamená, že si občas neumíme tak trochu zavařit sami, ale přece jen jsme dlouhodobě navyklí, že většina zásadních ekonomických impulzů přichází zvenku. Predikce týkající se lokálního vývoje zpravidla vykazují několikileté zpoždění oproti západní Evropě a USA a není tomu jinak ani v případě letošních výsledků. Naučili jsme se, že změny ve světě se jako vlna přelévají i k nám. Ovšem flexibilita smluvních vztahů i digitalizace soustavně zkracují velikost tohoto zpoždění.

Šéfové tuzemských firem nicméně geopolitický vývoj vnímají spíše jako „střední“ potenciální riziko pro svůj byznys, podobně jako například nejistý či nestabilní ekonomický růst, kolísání měnových kurzů či rostoucí daňové a odvodové zatížení.

Evergreenem, na nějž si byznysmeni stěžují, jsou regulace, ať už se jedná o legislativu a omezení právního prostředí, daňovou regulaci nebo tu, která k nám směřuje z EU. V tomto bych však osobně byl mírnější, není to totiž tak, že by si na regulaci šéfové v jiných státech stěžovali méně. Zajímavou skutečností je spíše to, že se nezdá, že by s postupující digitalizací ubývalo administrativních úkonů a byrokracie. Často je tomu spíše naopak.

Možná je to tím, že přístup k digitalizaci v Česku je stále ještě poměrně vlažný, přestože automatizace a jedničky a nuly by teoreticky mohly částečně vyřešit některé problémy na našem trhu práce. Tuzemské firmy v tom mají nepochybně velké rezervy, protože objemy investic mířící do této oblasti stále nejsou takové, jako by se dalo očekávat.

V příštím roce má nicméně třetina firem v plánu expanzi na další trhy a téměř 90 procent chce současně snižovat náklady. Tento zdánlivý paradox, kdy se firmy snaží úzkostlivě řídit náklady a zároveň investovat, rozvíjet nové produkty, inovovat,

Jiří Moser

řídící partner, PwC ČR

Pozici zastává od dubna 2010, zároveň působí coby CEE líder pro oblast poradenství. Jeho aktuálním cílem je nasměrování firmy k digitalizaci a zároveň se intenzivně zabývá oblastí data analytics. V roce 1994 nastoupil do oddělení auditorských služeb PwC (tehdy Coopers & Lybrand). Absolvoval stáž v londýnské kanceláři PwC, kde se začal zaměřovat na poradenství v oblasti řízení rizik a zvyšování výkonnosti podniků. V letech 2006 až 2010 byl vedoucím partnerem poradenských služeb pro Českou republiku.



ze studie zaznívá každoročně. Zároveň ale odpovědi nesvědčí o tom, že by se firmy chystaly půjčovat od bank nebo dokonce na kapitálových trzích. Všichni mají za to, že rozvoj ufinancují z vlastního neuvolněného cashflow. Vypadá to, že mnoho manažerů se stále tak úplně brání popustit uzdu rozletu. Což je ovšem téma, které se v posledních deseti letech stále vrací na stůl.

Eskalace problémů na trhu práce

Odpovědi týkající se vývoje ve světě vykazují větší míru skepse, jež se do jisté míry shoduje se závěry globální studie. Paradoxně někteří citlivěji reagují na to, co se děje v Německu či jinde, než na situaci u nás – protože od ní nečekají komplikace. Přesto většina ředitelů uvedla, že nechystají významné změny v souvislosti s geopolitickým vývojem.

Pokud tedy ekonomie ve světě straší konec hyperaktivity ekonomiky Spojených států, způsobený daňovou reformou prezidenta Trumpa, brexit a zpomalení hospodářského růstu v Německu i Číně, tak v Česku je největší hrozbou pro tento rok dostupnost pracovní síly a nárůst mzdových nákladů.

Firmy teď bojují s nedostatkem zaměstnanců prakticky ve všech

sektorech. Na rozdíl od minulosti už nechybí pouze kvalifikovaní pracovníci, ale také lidé na nižších pozicích například ve službách. Dopravní firmy postrádají řidiče, maloobchodní řetězce prodavačky, v zemědělství chybí ruce při sklizni.

Očekávání další eskalace problematické situace na trhu práce je velkým tématem letošní studie, což ale není tak překvapující, protože téma se, byť ne tak silně, objevilo už loni. Svědčí na jednu stranu o tom, že firmy mají stále odbyt a daří se jim, na druhou stranu se to stává čím dál větším omezením.

Připomíná to situaci kolem roku 2007. Tehdy byl na trhu také nedostatek lidí a výrazně rostly platové požadavky. A jak se posléze ukázalo, byla to předzvěst poslední ekonomické krize. Ovšem jeden rozdíl tu je. Tehdy byl celý vyspělý svět v euforickém růstu, dnes je růst omezený na vybrané oblasti. My tam naštěstí patříme, řešíme nedostatek zaměstnanců, a nikoliv společnost rozkládající masovou nezaměstnanost mladých. ■

Ondřej Beránek jednatel a ředitel Bohemia Sekt, s. r. o.

Každá příležitost je dobrá příležitost

Největšími konzumenty sektu na světě jsou Němci, kteří vypijí ročně pět lahví na hlavu. Ředitel Bohemia Sektu Ondřej Beránek nevidí důvod, proč by to u nás mělo být zásadně jinak.

Adéla Vopěnková

Je to více než 20 let, co jste nastoupil do firmy. Byla to náhoda, nebo jste měl k Bohemia Sektu vztah už předtím?

Můj vztah k němu byl kladný, dokonce velmi kladný. Pocházím totiž přímo odsud, ze Starého Plzeňce, a ve firmě pracovali třeba rodiče mých spolužáků. Pamatuji si, že jsme si jako děti psaly poznámky na etikety od Bohemia Sektu nebo od Tří mušketýrů.

Pamatujete si, kdy jste poprvé ochutnal „bohemku“?

Úplně v mladém věku to nebylo, přece jen jsme tu v západních Čechách, tady se vždycky pilo plzeňské.

A nejen pivo. Čím to je, že zrovna v západních Čechách je tolik výrobců alkoholických nápojů?

To nedovedu přesně vysvětlit. Je pravda, že se tady říká, že v Plzni existuje magický trojúhelník – kromě největšího tuzemského výrobce piva tady sídlí i největší výrobce lihovin a jsme tu také my, největší výrobce šumivých vín v Česku. Znam důvod, proč jsme tu my: v 19. století zde byl pivovar, který později zrušili, a zůstaly prázdné prostory. Toho využili dva podnikatelé z Prahy, majitelé firmy

Českomoravské vinné sklepy, kteří si zdejší budovy v roce 1942 výhodně pronajali, aby v nich provozovali výrobu šumivého vína.

Od začátku se do Starého Plzeňce vozí víno z Moravy. Dokonce tu prý kdysi fungoval potrubní „vínovod“ vedoucí pod zemí od nádraží až do závodu. Proč výrobu vína rozjeli zrovna tady, a ne někde na jižní Moravě?

Původně měli připravené prostory v Příměticích u Znojma. Pak ale objevili zdejší areál s prostornými sklepy a unikátními podmínkami velmi příhodnými pro výrobu šumivého vína. Také se spekuluje o tom, že jejich úvaha mohla spočívat i v tom, že tehdy největší spotřeba šumivých vín byla v Praze a v Karlových Varech a tady se nacházíme zhruba uprostřed cesty.

Než byl podnik po únoru 1948 znárodněn, vyrobili zde v roce 1945 první sekt.

Ví se, proč to bylo až tři roky potom, co podnikatelé firmu rozjeli?

Původní zakladatelé závodu se údajně chtěli vyhnout předání produkce nacistům, proto vše uměle protahovali až do osvobození. Místo Němců tedy první várku červeného sektu značky Black Widow, bylo to 37 tisíc lahví,

„První várku Black Widow vypila americká armáda, načež komunisté firmu znárodnili.“

„Nejlepší strategií je cesta kvality a prémiovosti. Jsem přesvědčen, že i tam se dá růst.“

vypila americká armáda, načež komunisté firmu znárodnili. Ale ani ti rozkvět závodu nezastavili. Na konci 40. let se ve Starém Plzenci rozjela výroba klasickou metodou nazývanou také „champenoise“ (náročnější metoda, kdy šumivé víno zraje v lahvích – pozn. red.). Bylo to díky tomu, že do týmu přibyl špičkový francouzský enolog Louis Girardot. Říkal se, že jeho oblíbeným mottem bylo: „Sekt je blízký ženám a ženy jsou pak bližší vám.“

V roce 2005 jste vstoupili také do segmentu tvrdého alkoholu, ale po 11 letech jste se ho opět zbavili. Divizi jste prodali. Proč?

Divizi tvrdého alkoholu jsme původně chtěli, abychom rozložili podnikatelské riziko. Jenže postupně se začalo velice dobře dařit nejen sektům, ale i tichým vínům. Naopak v oblasti lihovin se vše začalo komplikovat, nešlo to, jak jsme si představovali. Do našeho snažení zasáhla metanolová aféra v roce 2012. Přišla zrovna v době, kdy jsme měli připravené velké investice do marketingu. Natočili jsme televizní spot na Pražskou vodku, který jsme museli stáhnout několik málo týdnů poté, co ho televize poprvé uvedly. A k rozhodnutí prodat segment tvrdého alkoholu vedl ještě jeden důvod. Od roku 2000 jsme byli exkluzivním distributorem produktů Cinzano a později i Campari pro Českou republiku, o exkluzivní distribuci jsme však v roce 2009 přišli.

Jak to vidíte dnes? Kde je podle vás příležitost růst?

V tom, co umíme nejlépe. V posledních letech rosteme v obou segmentech. Co se týče tichých vín, za posledních deset let se úplně změnila struktura portfolia. Dříve větší část tvořila levná vína, často v nápojových kartonech, v poslední době se to úplně otočilo. Kartony jsme opustili a veškerý náš růst je realizován ve střední a prémiové kategorii. Jen v prémiové kategorii tichých vín teď prodáváme více než 800 tisíc lahví ročně a naší ambicí je ji ještě posílit.

Deklarujete, že při výrobě tichých vín používáte převážně moravské hrozny. Je tomu tak i v případě vašich sektů?

Při objemech, jaké máme u sektů, musíme zapojit i zahraniční surovinu. Hlavně z toho důvodu, že produkce moravských vinic zdaleka nestačí uspokojovat poptávku našich spotřebitelů. To byl také důvod, proč se v minulosti rozvinul problém s pančováním vína, kdy to dovážené ze zahraničí někteří výrobci označovali jako moravské. To je pozoruhodné, uvážíte-li, že u nás máme obecně spíš tendenci dávat přednost zboží ze zahraničí. Moravští vinaři mohou být opravdu pyšní, protože dělají něco, co je tak žádané, že se to dokonce falšuje.

Pokud nemůžeme soutěžit množstvím, neměli by se vinaři v České republice soustředit spíše na produkci vín exkluzivnějších a dražších?

Přesně to si myslím. My nikdy nebudeme konkurenty pro tradiční vinařské země, ona i ta vinná réva na jihu plodí mnohem víc než tady, v našich klimaticky náročnějších podmínkách. Myslím, že pro moravské vinaře je skutečně nejlepší strategií cesta kvality a prémiovosti. A jsem přesvědčen, že i tam se dá růst.

Kde vidíte větší potenciál růstu pro Bohemia Sekt: v sektech, nebo tichých vínech?

Potenciál má určitě obojí. V šumivých vínech nám prodeje stoupají o nějakých pět procent ročně a vidíme ještě velké možnosti. Má to svou logiku – Češi jsou tradičně pivaři, sekt máme pořád ještě hodně spjatý pouze s oslavami a zvláštními příležitostmi. V České republice je spotřeba dvě lahve na hlavu ročně. V Německu, kde se také hodně pije pivo, je přitom spotřeba kolem pěti lahví na hlavu. Němci jsou největší konzumenti šumivých vín na světě. Ale nevidím důvod, proč by to u nás mělo být zásadně jinak.

Ondřej Beránek

Ve firmě působí přes 20 let. V roce 1998 začal v Bohemia Sektu jako finanční analytik, později působil jako manažer controllingu a finanční ředitel, zároveň také coby člen představenstva. Od roku 2012 je ředitelem společnosti zodpovědným za celou skupinu. Zároveň je prezidentem Vinařské unie ČR a členem představenstva Potravinářské komory ČR. Ondřej Beránek vystudoval matematické inženýrství na Západočeské univerzitě v Plzni.

Společnost Bohemia Sekt patří k nejvýznamnějším výrobcům sektů a vín střední a východní Evropy. Ročně prodá kolem 29 milionů lahví. Bohemia Sekt je dlouhodobě nejoblíbenější značkou sektů na tuzemském trhu, dosahuje až 70 procent podílu na trhu šumivých vín. Další značky z portfolia společnosti zahrnují Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec a Vinařství Pavlov. Stoprocentním vlastníkem Bohemia Sektu je Henkell International, který je součástí koncernu Dr. Oetker. Za rok 2017 měla firma Bohemia Sekt zisk po zdanění 441 milionů korun při výnosech 1,7 miliardy korun.

Jak je možné, že je mezi spotřebou u nás a v Německu takový rozdíl?

Jsem přesvědčený, že je to dané těmi 40 lety mezi Vítězným únorem a sametovou revolucí.

Jak chcete naučit tuzemské spotřebitele pít sekt častěji?

Už několik let děláme osvětu. Vysvětlujeme, že to není nápoj určený pouze na oslavu příchodu nového roku. A podporujeme také rozlévání sektů po skleničkách v restauracích. V tom máme asi největší rezervu.

Jakou budoucnost má segment vašich tichých vín? V minulosti jste přikupovali vinařství, vidíte jako reálnou cestu dalších akvizic?

Od roku 2011 intenzivně investujeme do výsadby vinic. Každoročně vysazujeme několik desítek hektarů nových. Za posledních šest let jsme rozšířili naše plochy vlastních vinic víc než dvojnásobně. Co se týče případných akvizic jiných vinařství, je to složitější. Takové vinařství by muselo vhodně zapadnout do naší stávající skupiny.

Jak se mění preference Čechů v čase?

Češi jsou velmi konzervativní národ a projevuje se to i v tom, co a jak konzumují. Třeba u tichých vín stále preferují tradiční, korkové uzávěry navzdory tomu, že celá řada jiných uzávěrů by pro většinu vín byla vhodnější a jistější.

Jaké trendy v šumivých vínech se teď projevují ve světě?

Ve zvyklostech jsou i v rámci Evropy velké rozdíly, nejen co se týče množství. Každá země má také svá specifika, co se týče chuťových preferencí. U nás se nejvíc pije sekt v kategorii demi sec (polosuché), v Německu je to

v kategorii sec (suché) a na Slovensku jsou to pak sladší vína (doux), podobně jako třeba v Maďarsku. Trend v západních zemích je ale jiný, a tak i my už před pár lety očekávali, že nastane příklon spotřebitelů k sušším sektům. Nicméně struktura našich prodejů se dlouho neměnila, k malému posunu dochází až poslední tři roky, kdy vidíme příklon ke kategorii brut. Pomáhá nám nejenom móda ze Západu, ale možná také větší důraz na zdravější životní styl. Přece jen mezi alkoholickými nápoji jsou sekty brut téměř dietní záležitostí... Ovšem stále hovoříme o nárůstu pouze v jednotkách procent. Ve výsledku prodáváme tři čtvrtiny demi sec a čtvrtinu brut.

Čím si myslíte, že to je?

Podle mě jsou hlavními důvody nezkušenost s produktem, neznalost anebo předsudky. Často se mi totiž stává, že se třeba s někým potkám a dotyčný říká: „Já piju jediné černou, ‚bohemku‘, demi sec, všechno ostatní je na mě moc kyselé.“ A já říkám: „A co třeba tohle, co tady teď pijeme?“ Dotyčný ochutná a zjistí, že mu vyhovuje naše nejsušší víno Chateau Radyně, které je extra brut.

Kromě toho, že se v západní Evropě více pije brut, je teď ve světě nějaká móda v pití vína?

Co je fenoménem nejenom v celé Evropě, včetně nás, je obliba prosecca. Celosvětově po něm poptávka v posledních letech dramaticky roste.

To vám ale, předpokládám, neubližuje.

Díky tomu, že stoupá obliba prosecca, by logicky mohla stoupat i spotřeba ostatních šumivých vín, ne?

Je to přesně tak. My máme v portfoliu značku prosecca naší italské sestry Mionetto, která je nejprodávanějším proseccem na světě. Také na ní vidíme, že jeho spotřeba u nás skutečně roste – meziročně dvouciferně už několik let.

Jak tahle móda vznikla?

Určitě to souvisí s oblibou italské gastronomie. Prosecco sem přišlo spolu s italskými jídly.

Kromě stoupající oblíbenosti prosecca pozorujete v Česku ještě nějaký posun?

Prosecco, rozlévané sekty, nealkoholické sekty. Je otázkou, jestli u nás, stejně jako v Evropě, ještě nějakým způsobem posílí i trend růžových vín, ať už sektu nebo růžových

„Moravští vinaři mohou být pyšní – dělají něco, co je tak žádané, že se to dokonce falšuje.“

tichých vín. V zahraničí jsou také v oblíbené různé varianty jako sekt na ledu, čemuž je potom přizpůsobený i design, kdy je celá lahev obalena bílou fólií.

Jak moc se rozšiřuje pití nealko sektů?

Je to další ze silných trendů. Zareagovali jsme na něj rozšířením produktové řady. Z celkového počtu 14 milionů prodaných lahví sektu ročně připadá nějakých 600 tisíc lahví na sekt odalkoholizovaný. To je docela vysoké číslo. Přece jen je mnoho lidí, kteří pokud už dorazí na společenskou akci svým autem, nechtějí někde kroužit s džusem nebo minerálkou.

Váš byznys je specifický v tom, že je úzce spjatý s přírodou. Pokud je dobré počasí, odráží se to i na vaší produkci. Loňský rok byl podle hodnocení vinařů v České republice velmi dobrý. Jak se to projevilo na vašich výsledcích?

Sklizeň roku 2018 sice byla skutečně nad dlouhodobým průměrem v České republice, co se týče objemu i kvality, ale přišla po slabých ročních, kdy se sklepy vyprázdnily. Dlouhodobý průměr je u nás velmi nízký, o 40 procent nižší než v sousedním Rakousku, téměř o 100 procent nižší než v Německu. Takže i když jsme se loni dostali na nadstandardní čísla, obecně v produkci hroznů to nic mimořádného není. A nutno říci, že zatímco v jiných oborech rostou vstupy lehce řádově o inflaci, v zemědělství se nárůst vstupů, hlavně mzdových nákladů, projevil poměrně dramaticky. Také my se potýkáme s nedostatkem pracovní síly. Přitom nebyly výjimkou roky, kdy u některých profesí v zemědělství rostly meziročně mzdy i o 20 procent. To se logicky promítne do nákladů.

S jakými omezeními, kromě přírody a nedostatku pracovní síly, se v posledních letech potýkáte?

I s tím, jak vysazujeme nové vinice, jsme se v předchozích letech dostali za hranu kapacitních možností při zpracování hroznů. Výsledkem bylo, že nějakou čtvrtinu hroznů pro nás musí zpracovávat naši partneři, tj. naši konkurenti ve svých lisovnách, což samozřejmě není úplně zdravá situace. Proto nyní v našem vinařství Víno Mikulov stavíme novou zpracovnu hroznů. Půjde o celkovou investici za více než 200 milionů korun. Představuje to naši největší investici v historii.

„Také my se potýkáme s nedostatkem pracovní síly. Nebyly výjimkou roky, kdy u některých profesí v zemědělství rostly meziročně mzdy i o dvacet procent. To se logicky promítne do nákladů.“

Chystáte nějaké novinky?

Pro naše konzumenty rozhodně nepůjde o revoluci, ale o evoluci. Už loni jsme změnili technologii lepení etiket – z mokrého lepení na samolepicí etikety, což nám umožnilo zapojit lepší vizuální efekty. Jaké další novinky chystáme, si s dovolením nechám pro sebe. Jinak by to byly poloviční novinky.

Prozradíte alespoň, kolik sektu vypijete vy sám?

Piji při dobrých příležitostech a každá příležitost je dobrá příležitost. My, co se zabýváme výrobou vín, víme, že vínem je třeba žít. Ale kolik lahví spadá zrovna na mou hlavu, se mě neptejte. To spočítáno vážně nemám. 🍷

Jaký očekáváte vývoj globální ekonomiky v následujících obdobích?



Jaký očekáváte vývoj české ekonomiky v následujících obdobích?



Lidé, kteří čtou, jsou odolnější

Proč je knižní byznys magie a proč není podstatné, že vaše dítě dává přednost malému poseroutkovi před Astrid Lindgrenovou, vysvětlují manželé Silke a Jaroslav Horákové, vlastníci Albatros Media, největší nakladatelské skupiny u nás.

Adéla Vopěnková

„Kniha je 500 let starý produkt, jeden z nejtrvanlivějších, jaké kdy lidstvo vytvořilo.“

Silke a Jaroslav Horákové
spolumajitelé Albatros Media, a. s.

Jak se z investice stane srdeční záležitostí?

JH: Když jsme do Albatrosu před 11 lety vstupovali, nebyl v dobré kondici. Krizový manažer sice už firmu vytáhl z nejhoršího, ale investoři k ní stále neměli důvěru. Chyběla dlouhodobější data, která by ukazovala, že se ozdravuje.

SH: Velkou roli hrála i obava, že knihy a tisk s nástupem elektronických médií a čteček čeká úpadek. Všichni nás od této akvizice odrazovali. Je fakt, že v případě médií, která vydávají deníky a časopisy, se ta temná prognóza spíše naplňovala. U tištěných knih ale nevyšla – vidíme, že e-knihy představují stále jen zlomek knižního trhu.

Čím vás zrovna Albatros tak zaujal?

JH: Velmi se nám líbil produkt, kterým se zabývá, a to, že se jedná o tradiční českou značku s dlouhou historií. Albatros letos slaví 70 let. My jsme předtím coby private equity investoři vstupovali do různých firem, ke kterým bylo těžší nějak citově přilnout. Dětské knížky jsou však o emocích, nostalgii, vzpomínkách na domov... Přitahují také určitý druh lidí, kterým nezáleží pouze na materiálních hodnotách a kteří jsou nám blízcí. Současně jsme se tehdy dostali do stadia, kdy už jsme si mohli dovolit investovat do věcí nejen kvůli čistě finančnímu efektu.

SH: Pravda ovšem je, že u Albatrosu hrála na začátku významnou roli ještě vidina zhodnocení. Byli jsme přesvědčeni, že tato investice má potenciál. Měla to být klasická private equity transakce, kdy bychom se zaměřili na střednědobý růst a prodej společnosti. V tomto duchu jsme nastavili i celý motivační program pro management.

V čem jste viděli potenciál nakladatelského domu, který se před příchodem krizového manažera potýkal s existenčními potížemi?

JH: Vyhodnotili jsme, že jeho činnost půjde zefektivnit. Firma předtím hospodařila, řekl bych, až skoro nekomerčně, tj. příliš se nehledělo na efektivnost toho, co se vydává, jaké to bude mít projeje. Měla i spoustu zbytečných nákladů, které šly relativně rychle a bezbolestně omezit. Zadruhé, věřili jsme, že zprávy o smrti tištěné knihy jsou předčasné. Do úplně beznadějného boje bychom nešli.

„Coby private equity investoři jsme vstupovali do různých firem, ke kterým bylo těžší nějak citově přilnout. Dětské knížky jsou však o emocích...“

Do skupiny Albatros Media dnes kromě původního nakladatelství dětské knihy přibylo díky akvizicím i dalších 12 značek, celkem jich máte 17. O firmě dnes mluvíte jako o rodinném podniku. Jaké s ním máte plány?

SH: Nastavili jsme dlouhodobou strategii, jiný motivační systém pro management. Záleží nám na tom, aby tahle firma, na jejichž knížkách vyrostlo několik generací, měla budoucnost. V případě, že bychom se pouze snažili optimalizovat výnos, chovali bychom se jinak. JH: Chceme organicky růst. Přitom ještě není úplně vyčerpaný potenciál konsolidace trhu. Začali jsme akvizicí Computer Pressu, což byla v té době větší firma než Albatros. Postupně přikupujeme další značky, a ty chceme rozvíjet. Zakladatelé u nás zůstávají, protože jsme nastavili podmínky tak, aby byli motivováni k prodeji vlastních produktů a dělali to, co je baví.

Po revoluci v Česku vyrostlo přes dva tisíce malých či větších nakladatelství, což mělo za následek velkou fragmentaci knižního trhu. Jak si stojíme dnes v porovnání se západní Evropou?

JH: Trhy v západní Evropě jsou už mnoho desetiletí vysoce konsolidované. Mluvíme-li například o Francii nebo Finsku, tam se podílí pěti klíčových hráčů pohybuji nad polovinou trhu – představují až 90 procent. My, jakožto největší nakladatelský dům v Česku, máme kolem 18 procent trhu.

Jinými slovy je stále kam růst. Vidíte nějaké další možnosti kromě akvizic?

SH: Plánujeme rozšiřovat se více do digitálních produktů a zvyšovat produkci audio- a e-knih.

U e-knih jde o méně než dvě procenta celého trhu a je tam prorůstový potenciál. Také chceme více expandovat do zahraničí. Tam, kromě Slovenska, prakticky nejsme. Úspěšně ale už teď jedno naše nakladatelství specializované na dětské produkty exportuje lepoprela, skládačky. Na jeho příkladu vidíme, že vývoz či uzavírání partnerství je cesta.

Největším knižním trhem jsou Spojené státy. Míříte i tam?

SH: Pro nás jsou v tuto chvíli mnohem zajímavější velké evropské trhy. Německo, Francie, Španělsko, Itálie. Ale knižní byznys je magie – je obtížné odhadnout, co kde bude úspěšné. Že by někdo vzal bestseller v Německu, vydal ho a ten by se stal bestsellerem i u nás, vůbec nemusí vyjít. Máloco má tak univerzální zásah jako Harry Potter.

„Nemáme zálibu v luxusu, potřebu utrácet za drahá auta nebo nemovitosti. Peníze se dají použít na mnohem smysluplnější věci.“

Snad jedině Padesát odstínů šedi. S těmi jste ale skončili, o poslední díl jste se už neucházeli. Proč?

JH: Na tento titul mělo zakoupená práva nakladatelství XYZ. Když jsme je kupovali, ještě nikdo netušil, co z té knihy bude. Její úspěch ve světě a posléze i u nás (titulu Padesát odstínů šedi se u nás a na Slovensku za první tři roky prodalo 600 tisíc výtisků – pozn. red.) byl pro všechny obrovským překvapením. Nás ale mrzelo, když se o knize mluvilo jako o počínu Albatrosu, spojeného stále do značné míry s dětskými knihami. Erotickou literaturu jsme se před dvěma lety rozhodli dále nevydávat, myslíme si, že k nám nezapadá.

Se vstupem do Albatrosu jste pro změnu získali práva na Harryho Pottera. To muselo být zlaté vejce...

SH: Jak se to vezme. Albatros fungoval dobře, dokud každý rok posílal na trh nový díl Harryho Pottera. V momentě, kdy paní Rowlingová odložila pero, se ocitl v problémech, protože zanedbával ostatní tituly.

Jaká budoucnost podle vás čeká papírové knihy?

SH: Věřím, že krásná. Knižní trh roste, pomalu, ale stabilně, tady i na Západě. A proč by neměl? Kniha je 500 let starý produkt, jeden z nejtrvanlivějších, jaké kdy lidstvo vytvořilo. Pochybují, že na tom jedničky a nuly mohou něco změnit. Možná to souvisí s únavou lidí z monitorů. Čas s knihou považujeme za odpočinek pro duši i pro oči.

Všechno ale bude záležet na tom, zda lásku ke čtení předáme dětem. Proto nám tolik záleží na rozvoji kvalitní dětské literatury. Platí, že pokud čtou rodiče malým dětem, je pravděpodobné, že se i ony stanou v dospělosti čtenáři. Jakkoliv si samozřejmě projdou obdobím sledování sociálních sítí, seriálů, videí a influencerů. Děti v pubertě obecně mnoho nečtou, ale pokud mají základ z rodiny, cestu ke knížkám si zase najdou. Je to náročná skupina, kterou je těžší zaujmout – což ví každý rodič teenagera. Ale ztracené to není. My jsme třeba loni v Kongresovém paláci uspořádali festival knih pro teenagery a mile nás překvapilo, jak velký zájem nakonec mladí lidé projevíli. Fronty se táhly až daleko ven.

Kde ve světě se čte nejvíce?

JH: Hodně se čte ve Skandinávii. Švédsko, které má stejně obyvatel jak Česko, má třikrát větší trh knížek. Částečně to jde na vrub vyšší ceny knížek, ale není to jenom to. V Evropě se nejvíce titulů na hlavu vydává v Estonsku, Češi jsou ale hned na druhém místě. Zajímavé je, že u nás nakladatelům stojí za to vydávat i malé náklady, pět tisíc prodaných výtisků je tu už považováno za slušný úspěch. Oproti tomu německý nakladatel chce minimálně 20tisícový náklad, jinak jde od toho.

Je nějaký podstatný rozdíl v tom, co se čte ve světě a co u nás?

SH: Rozdíl není „co“, ale „jak“. V Americe nebo Německu čtenáři více konzumují obsah formou e-knihy. Souvisí to pochopitelně i s Amazonem. Tam, kde je, se více prodávají e-knihy. Osobně

mám ale radost z boomu audioknih. To je trend, který se k nám dostal se zpožděním.

Na jaké mantinely v knižním byznysu narážíte?

JH: Malý trh je samozřejmě limitující. Ale na rozdíl třeba od strojírenství nás zatím neohrožuje nedostatek kvalifikovaných lidí. Vedlejším efektem akvizic bylo i to, že jsme k nám přitáhli mnoho vynikajících odborníků.

Říkáte, že cítíte „spoluzodpovědnost za šíření morálních hodnot“, což ve vašem případě nejsou pouze fráze. Máte řadu filantropických aktivit, jako je například podpora Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky nebo nezávislého Deníku N. Nezanedbatelné částky od vás plynou také do Nadace Albatros, jejímž prostřednictvím podporujete vzdělávání sociálně znevýhodněných dětí. Jak jste k tomu dospěli?

JH: Myslím si, že sklony k filantropii v sobě buď máte odjakživa, nebo ne. My se ženou jsme se vždy snažili vracet společnosti něco zpět, ať už se nám dařilo hůře, či lépe. Tyto aktivity se staly asi viditelnějšími s tím, jak rostly naše prostředky. Tak nám to připadá přirozené. Nemáme zálibu v luxusu, potřebu utrácet za drahá auta nebo nemovitosti. Peníze se dají použít na daleko smysluplnější věci. Tahounem v tomto je ale především moje žena. SH: Filantropie neznamená jen posílání peněz. Dávat lze i kus sebe. Oba se angažujeme v sociálním sektoru, kam se snažíme přenášet to, co umíme. Ono to ale působí i opačně, obohacuje to také nás.

Vyrůstala jste ve východním Německu. Kde se ve vás vzala touha pomáhat? Ovlivnili vás v tom rodiče nebo jste měla nějaký příklad v okolí?

SH: Když jsem chodila na základní školu, doučovala jsem slabší spolužačku. Pamatuju si to velmi dobře, byla jsem ve druhé třídě a ta holčička byla z opravdu velmi chudé rodiny. Návštěvy u ní mi umožnily poznat úplně jiné prostředí. Pochopila jsem, jak se doma máme dobře a že to není samozřejmé. To byl možná prvotní impuls.

JH: Pro mě byla zásadní rodinná historie. Hodně mě ovlivnila sdílená zkušenost mého otce, který vyrůstal za těžkých podmínek

během velké krize ve 30. letech. Jeho rodina si nemohla dovolit dát ho na studia ze sociálních důvodů. K tomuto se vlastně vracím díky aktivitám v rámci Nadace Albatros. Se Silke jsme oba přesvědčení, že vzdělání je klíč. A že je potřeba na něj dbát už v předškolním věku. Čím dříve děti dostanou podporu kromě domácího prostředí, které ovšem často moc podporující není, i nějaké jiné možnosti a rozhled, tím lépe.

Věříte tomu, že když budou čist, mohou být děti v budoucnu odolnější vůči manipulacím či fake news?

SH: Samozřejmě, ale pouze čist nestačí, je potřeba o tom s nimi mluvit, vysvětlovat jim to, souvisí to s výchovou. A také potřebujeme vzdělávací systém, který se soustředí na kritické myšlení.

JH: Mám pocit, že lidé, kteří čtou knížky, jsou odolnější vůči leccemus. Je ale smutné, že v Česku žije 30 procent lidí, kteří nesledují vůbec žádné zprávy, nečtou je, ani se na ně nezájímají. Pokud někdo má rád knížky, tak už se zajímá.

Záleží ale asi na tom, co čte, ne?

SH: Dobře, asi bychom všichni byli raději, kdyby naše děti četly spíše Astrid Lindgrenovou nebo Malého prince než Deník malého poseroutky, ale je to pořád lepší, než když nečtou vůbec. Myslím si, že je důležité, aby si mohly samy vybrat, co chtějí číst.

Poradili byste začínajícímu nakladateli, jak „namíchat“ bestseller?

JH: Jestli takový recept existuje, pak my o něm nevíme. Vyrobit úspěšnou knihu za pomoci marketingu zkoušel kde kdo. Ale říct si, Harry Potter funguje, pojďme najít autora, který napíše něco podobného, to je absurdní. Krása knižní branže je i v tom, že nikdy nevíte, co bude fungovat. Prostě něco přijde a všichni jsou z toho pať. Ta knížka ale musí mít potenciál sama o sobě, marketing ho může už jenom vylepšit. ■

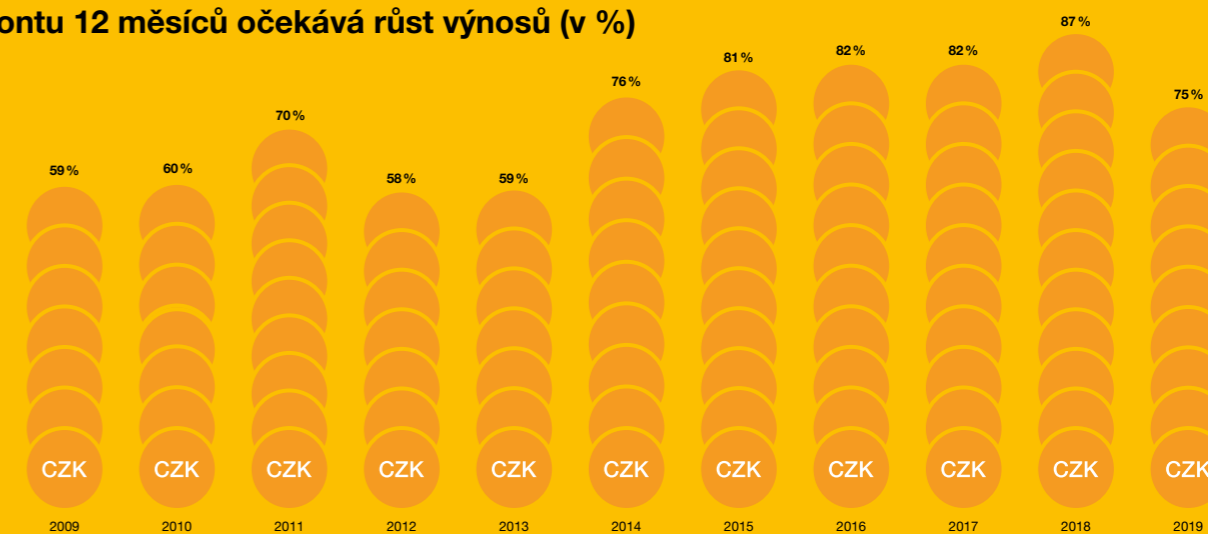
Silke a Jaroslav Horákoví

Manželé Horákoví se seznámili v bývalé NDR během studií na vysoké škole. Jaroslav Horák je absolventem VŠE, před listopadem 1989 působil v Ekonomickém ústavu a po revoluci pokračoval ve studiu ekonomie na Univerzitě Paříž 1 (Panthéon-Sorbonne). Kromě toho, že je se svojí ženou spolujednatel skupiny Albatros Media, je i předsedou investičního výboru private equity fondu ARX Equity Partners. Coby mecenáš podporuje například Nadační fond nezávislé žurnalistiky nebo Deník N.

Silke Horáková je investorkou a spolujednatelkou Albatros Media. V minulosti působila v soukromých investičních fondech a vedla Czech Private Equity and Venture Capital Association. Založila Nadaci Albatros a spoluzaložila Nadační fond nezávislé žurnalistiky. Aktivně podporuje sociální podnikání v Česku. Je spoluzakladatelkou fondu Tilia Impact Ventures, zaměřeného na investice do společensky prospěšných podniků v ČR.

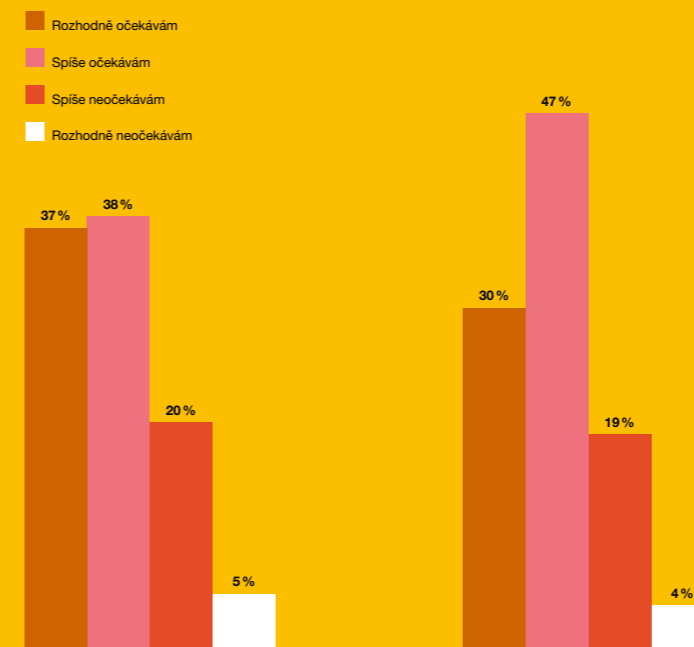
Silke a Jaroslav Horákoví žijí s dětmi v Praze a Albatros Media považují za rodinnou firmu. Společnost za 11 let několikanásobně zvýšila obrat a rozrostla se o další nakladatelské značky. V současné době je lídrem na českém knižním trhu. Ve fiskálním roce 2017/2018 měla skupina konsolidovaný obrat 980 milionů korun, letos to bude více než miliarda.

**CEO Survey 2009–2019
V horizontu 12 měsíců očekává růst výnosů (v %)**

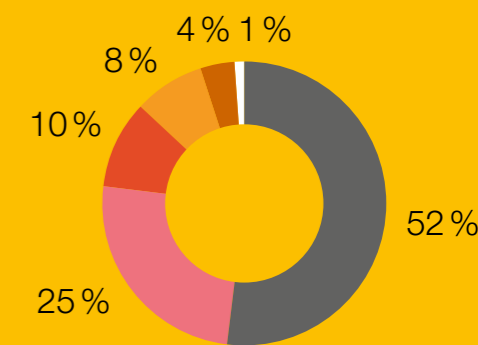


Očekáváte růst výnosů vaší společnosti během následujících období?

V následujícím roce V následujících třech letech



Pokud dojde k oslabení růstu ekonomiky, čím bude podle vás pokles primárně způsoben?



Lidé vs. roboti

Chyťte a udržte si je. Když to dokážete

Pro přilákání nových a udržení stávajících zaměstnanců jsou dnes firmy schopny udělat cokoli. Zvyšují mzdy, nabízejí bonusy, benefity, dovolenou navíc, flexibilitu a fotbálky v kuchyňkách. Jenže zjišťují, že to už nestačí. Co vlastně dnešní zaměstnanci chtějí?

Více než polovina tuzemských generálních ředitelů oslovených v letošní studii považuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců za největší hrozbu dalšího růstu. Čtvrtina z nich jedním dechem přiznává, že do konce roku počítá se zvyšováním nákladů na mzdy a benefity. Cesta ke spokojeným zaměstnancům je ale složitější.

Aby byla firma na trhu práce atraktivní, nelze opomíjet, že potřeby každého zaměstnance mají svoji hierarchii a jejich priority se v čase mění. Jsou jak materiální, tedy měřitelné penězi, tak nemateriální, tj. hodnotové. Právě ty mají největší vliv na to, zda se zaměstnanec nepoohlídí po práci někde jinde.

Recept na spokojenost

Mzdou řeší pouze základní potřeby sebe a rodiny. Platí, že v čím nižší platové kategorii se zaměstnanec nachází, tím je tato složka při jeho rozhodování, zda nastoupit, či odejít za lepší nabídkou, důležitější.

Druhou složkou spokojenosti zaměstnance je pocit sounáležitosti. Ten se odvíjí od firemní kultury, která je mu „servírována“, když je zrovna v práci. Má dopad na to, jak se lidé uvnitř týmů mezi sebou chovají a jak

firma nakonec funguje. To všechno vyvolává buď pozitivní, nebo negativní emoce, s nimiž do práce chodíme, pracujeme a večer odcházíme.

Jen dobře nastavená firemní kultura může naplňovat potřebu sounáležitosti. Pokud ji nenaplní, hledá zaměstnanec její naplnění někde jinde. V lepším případě při volnočasových aktivitách, v horším u jiného zaměstnavatele.

Třetí součástí, která vede k naplnění potřeb zaměstnance, je samotná práce. Měla by se pravidelně proměňovat (rutina po čase nudí), nesmí postrádat prvky samostatnosti, ale ani nezbytnou podporu. Zpětná vazba by měla být samozřejmostí, jakož i pochvala v případě dobrých výsledků. Když všechny tři složky fungují, máte spokojeného zaměstnance.

(Promarněné) příležitosti

Podle průzkumu Gallupova ústavu z roku 2017 spokojenost zaměstnanců se druhou a třetí složkou u nich vede až k 87procentní větší angažovanosti, zvýšení produktivity byznysu až o 30 procent, o pětinu vyššímu zisku a 2,5x vyšší spokojenosti zákazníků. Pokud ve firmě panuje nespokojenost s druhou a třetí složkou, lze ji kompenzovat zvyšováním platu. To ale stojí víc peněz, je to dočasné, a hlavně to nezvyšuje motivaci ani výkon zaměstnance.

Ze zkušenosti víme, že největší rezervy mají firmy právě v tom, jak naplňují druhou a třetí část potřeb zaměstnanců. Přitom ty lze změnit relativně rychle.

Změna firemní kultury se děje prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou vedeni pozitivními vzory. Je naivní myslet si, že návyky a chování lze změnit pouhým nařízením, poradami nebo článkem v interním časopisu. Je to jako otočit tanker: musíte vědět, jak nastavit kurs, natočit kormidlo a vydržet, i když to může trvat, než se dostaví první pozitivní efekty.

Příležitost k posílení firemní kultury přichází pokaždé, když se něco ve

Peter Chrenko

partner, People & Organisation PwC ČR
Peter Chrenko je partnerem PwC v regionu CEE a věnuje se rozvoji potenciálu organizačních prostřednictvím rozvoje zaměstnanců a jejich řízení s využitím moderních technologií. V minulosti zastával pozici vedoucího partnera daňových a právních služeb PwC ČR, působil také jako náměstek ministra financí pro oblast daní a cel a byl vedoucím partnerem Ernst & Young Slovensko.



firmě mění. Ať už se jedná o akvizici, či výměnu šéfa. Každá taková změna je příležitostí ke zlepšení. Bohužel se také dá promarnit. Konkrétním příkladem může být třeba digitální transformace firmy zaměřená pouze na implementaci nové technologie a byznysových procesů a opomíjející lepší adaptaci vašich lidí a zlepšení osobní situace jednotlivců. Výsledkem takové transformace bude spíše zvýšená frustrace zaměstnanců, pokles výkonu a nespokojenost zákazníků. Pokud k tomu přičtete zvýšené náklady vynaložené na technologie, není nad čím jásat.

Spokojenost vs. angažovanost

Technologie přitom mohou mít zásadní vliv na zlepšení výkonnosti zaměstnanců i firmy. Díky datům se dokážeme v HR oblasti posunout od transakčně orientovaného a „manuálně“ obsluhovaného řízení zaměstnanců k tomu, že se zaměstnanci stanou skutečným centrem zájmu. Umožní to lépe řídit jejich osobní rozvoj a efektivitu v souladu s potřebami firmy.

Na výkon firmy má vliv nejen spokojenost, ale především angažovanost zaměstnanců. Nemá ale valný smysl zjišťovat je jednou ročně, pak další rok hledat zdroj problému a další pracovat na zlepšení.

Je nezbytné hledat nástroje, které umožní identifikovat problémy v týmu a konkrétního zaměstnance ideálně v reálném čase. Technologie, které se při tom používají, zahrnují sociální sítě, chatovací nástroje pro zpětnou vazbu, vyhodnocování nálady či datovou analytiku.

Řízení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců se v posledních dvou až třech letech i v České republice pod vlivem vlny tzv. „design thinking“ posouvá do roviny zlepšování zaměstnanecké zkušenosti (employee experience – EX). Tento přístup spočívá v identifikaci bolavých míst jednotlivých skupin či segmentů zaměstnanců. Přihlíží se přitom k různým fázím životního cyklu v dané firmě (nábor, adaptace, hodnocení, řízení výkonu atd.), ale také například ke stavu firemní kultury. Po zmapování situace přichází konkrétní návrhy zlepšení a jejich implementace. Následuje měření dopadu na spokojenost a motivaci zaměstnance.

Data, která lze tímto získat, ovšem nejsou samospásná. Jejich vyhodnocení a rozhodnutí, jak s nimi naložit, zůstává vždy na šéfech. Jen v jejich rukou je, zda firma bude i v digitální éře alespoň o krok napřed před svými konkurenty. ■



„Každý měl
příležitost udělat si
vlastní Google.“

Pavel Zima

předseda představenstva Seznam.cz, a. s.

Populace se dělí na ty, kteří věří všemu, a na ty ostatní

Nevidím, že by stát dokázal efektivně vytěžovat data, která má k dispozici. V tom jsou tu mnohem dál komerční subjekty, říká předseda představenstva Seznam.cz Pavel Zima.

Adéla Vopěnková

Kdy jste se poprvé dozvěděl o existenci Seznam.cz?

Byla to náhoda. Na koleji na Strahově jsem měl spolubydličiho Edu (nešlo o Eduarda Kučeru z Avastu – pozn. red.), který chodil na nějaké cvičení s jakýmsi Ivo Lukačovičem. Zároveň s ním spolupracoval jakožto první správce katalogu, po večerech v našem útulném pokoji přidával odkazy. Jednoho dne přišel a povídá: „Hele, nám ty servery dost padají, nechceš nám s tím pomoci?“ A já jsem chtěl.

To bylo v roce 1997. Jak tenkrát firma vypadala?

Bylo nás pět a kancelář jsme měli v bytě, který si Ivo pronajal v jedné vile blízko Nemocnice Na Homolce. Seznam byl tenkrát jednoduchý katalog se základním vyhledáváním. Já jsem měl zpočátku na starost hardware a částečně jsem také administroval Linux, na němž Seznam běžel.

To bylo o rok dříve, než v USA vznikl Google. Co považujete za největší technologický posun, který se od té doby odehrál?

Určitě nástup chytrých mobilních telefonů, které před 20 lety vůbec neexistovaly. Díky nim se zásadně změnila dostupnost internetu a celý internetový trh.

Jak říkáte, původně jste byli pouze „jednoduchý katalog“. Dnes máte zásah 95 procent české internetové populace. Považujete se více za internetový portál, mediální dům, nebo technologickou firmu?
Neřešíme to, děláme prostě svůj byznys. Naše strategie je následující: typický uživatel přijde na naši homepage dvakrát třikrát za den, Seznam mu dá základní servis, přehled o tom, co se děje. Pak mu nabídne přístup na jeho e-mail. Ve freemailech máme 72procentní podíl na trhu. A jsou tu samozřejmě i další služby.

Jaké možnosti dalšího rozvoje vidíte do budoucna?

Letos chceme určitě rozvíjet stávající služby, budeme se hodně věnovat vyhledávání, posilovat distribuci a rozvoj obsahových služeb i map. Co bude dál, uvidíme, nejsme korporace, takže neděláme plány na několik let dopředu.

Seznam Zprávy pustily do světa slavnou reportáž a rozhovor Sabiny Slonkové a Jiřího Kubíka s Andrejem Babišem jr. Díky tomu padl největší návštěvnický rekord za celou historii Seznam.cz, bylo to 4,6 milionu zobrazení a 1,8 milionu unikátních návštěvníků. Co jste si myslel ve chvíli, když jste to odvysílali?

Přiznám se, že jsem měl v tu dobu úplně jiné starosti, protože jsem zrovna doma maloval kuchyň. Samozřejmě mi pípal telefon, ale pustil jsem si to až druhý den.

To jste měl asi radost, ne?

Ani ne. Mrzí mě, že máme v Česku takové aféry, společnosti tohle fakt nepomáhá. Na druhou stranu to беру tak, že pokud jsme médium a produkujeme zpravodajství, je naší povinností tyto informace přinášet.

Projevila se kauza na dlouhodobé sledovanosti vašeho zpravodajství?

Web Seznam Zprávy roste kontinuálně, a jestli to má souvislost zrovna s touhle kauzou, nebo ne, to neumím říct.

V čem vidíte budoucnost, co se týče obsahu?

Jednoznačně ve videoobsahu. Konzumace videa poroste už jen kvůli tomu, jak se generačně obměňují naši uživatelé. Děti teď mnohem méně čtou a více sledují videa. Až vyrostou, asi to nebude jiné. Proto je video hlavním obsahem Seznam Zpráv. Zároveň jsme loni spustili Televizi Seznam. Předpokládáme, že se tyto dva mediatypy, tedy webová nebo mobilní konzumace zpravodajství či infotainmentu a televize, v budoucnu protnou. Určitě nezůstane u pasivní uživatelské zvyklosti. A my u toho chceme být. Jestli se to potká za pět nebo deset let, nehraje roli. My máme čas. Mezitím chceme posunovat sledovanost naší televize. Podle ATO (Asociace televizních organizací – pozn. red.) máme 0,3 procenta denní share, tedy podíl sledovanosti, přičemž reach, zásah, je milion lidí měsíčně. Letos cílíme na denní share okolo tří procent.

Média se už i v Česku posunují k modelu placeného obsahu. Vy o obsahu placeném konzumentem zatím neuvažujete?

V tuhle chvíli vůbec. Naš hlavní příjem plyne stále z reklamy. Pak máme oborové služby,

„Cílení reklam, fulltextové technologie, to všechno dnes stojí na nějakých neuronových sítích a umělé inteligenci.“

například Sreality, Sauto, Sbazar a další, které přinášejí další důležitou část příjmů. Na tom v dohledné době nic měnit nechceme.

V Seznamu jste si nedávno začali stavět i vlastní hardware. Přímou ve vašich kancelářích vzniklo oddělení plné techniků s pájkami, které se začalo rozrůstat. To byl váš nápad?

Napadlo to několik chytrých hlav v našem technickém oddělení. Původní idea zněla, že by bylo dobré nebýt dlouhodobě závislí na velkých výrobcích hardwaru. Zároveň jsme si říkali, že ušetříme za nákup, když si navrhne vlastní hardware. Pak se to rozjelo, takže teď máme v provozu stovky serverů. Bereme to jako úplně normální optimalizaci našeho byznysu.

V současnosti se diskutuje o omezování vyhledávačů kvůli ochraně autorských práv. Mluví se o tom, že by Google měl začít platit za autorská práva vzhledem k tomu, že přebírá cizí texty. Očekáváte, že to dopadne i na vás?

Uvidíme. Pokud to projde, pravděpodobně to dopadne i na nás. My jsme zároveň velký producent obsahu, takže si myslím, že by se to vyrovnalo. To ale nic nemění na tom, že mi tato diskuse připadá od začátku absurdní – přece každý tvůrce obsahu má od začátku existence internetu možnost říct, že na Googlu nebo Seznamu být nechce. Prostě stanoví, aby to jeden nebo druhý neindexoval, a v tu chvíli vypadne z hledání, tečka. Je to čistě jeho rozhodnutí a tuto možnost má od začátku existence svého webu. A dá se to udělat i zpětně.

Tak o čem tahle diskuse je?

To právě nevím. Je to nějaká absurdní snaha EU zdanit Google a Facebook. Vypadá

Pavel Zima

Pavel Zima je předsedou představenstva Seznam.cz a zároveň ve firmě působí coby ředitel exekutivy a komunikace. Do firmy nastoupil v roce 1997, prošel řadou technických pozic, poté coby technický šéf zodpovídal za vývoj. Od roku 2006 do roku 2016 byl jejím výkonným ředitelem. Absolvoval Fakultu elektrotechnickou na ČVUT v Praze, obor projektování sítí.

Seznam.cz byl původně vyhledávač. Firma, založená roku 1996, je dnes internetovým portálem a mediálním domem. Jejím stoprocentním vlastníkem je Helifreak Limited, ovládaný Ivo Lukačovičem. V roce 2017 měl Seznam.cz tržby přes 4 miliardy korun a zisk po zdanění více než 1,3 miliardy korun.

to, že je v tom obrovská lobby tradičních papírových vydavatelů, kteří se snaží zachránit svůj byznys. Ale jak říkám, uvidíme, jak to dopadne, a pak se přizpůsobíme. Snažíme se sice také připomínkovat v rámci vyjednávání v Evropském parlamentu, ale bohužel náš hlas je mnohem méně slyšet než hlas klasických německých a francouzských vydavatelů.

Přesto ale – tahle debata souvisí s tím, že část politického establishmentu má za to, že hegemony na internetu je potřeba omezovat. Vy si to nemyslíte?

Já bych byl v tomto opatrný. Jsem přesvědčený, že nejlepší regulátor je trh sám, a když Google nebo Facebook udělají něco přes čáru, tak si toho všimne. Veškerá snaha o umělé zásahy je z mého pohledu spíš škodlivá. Přece každý měl příležitost udělat si vlastní Google. Ale všichni jsme byli příliš zaměřeni na lokální trh a nikdo neměl odvahu do toho jít globálním způsobem. Google ji měl. Druhá věc jsou nefér praktiky, jako třeba zneužití dominantního postavení v případě Androidu, kam od začátku nepustil žádnou konkurenci, ačkoliv tomu technicky nic nebrání. (Padla za to rekordní pokuta od Evropské komise ve výši 4,3 miliardy eur, firma se proti rozhodnutí odvolala – pozn. red.) A pak je tu také téma daní, jaké tato nadnárodní společnost odvádí v zemích, kde působí, včetně Česka. To se týká tzv. GAFA společností obecně, ale u nás to nikoho moc netrápí. (Například ve Francii jde o velké téma, které se objevilo i v „Urgentní výzvě“ prezidenta Macrona občanům EU – pozn. red.)

V čem kromě odvedených daní jste v Česku lepší než váš globální konkurent?

Naše výhoda je v tom, jak rozumíme českým uživatelům. To je vidět třeba na Mapách. S vyhledáváním je Google napřed, i když si

myslím, že na některé specificky české dotazy umíme odpovídat lépe. To je směr, kterým chceme pokračovat.

Tématem sociálních sítí jsou v poslední době tzv. fake news. Zabýváte se jimi? Právě letos se na ně chceme více zaměřit v rámci našeho CSR, vytváříme edukativní program týkající se této problematiky. Zásadní je, že lidé se musí učit kriticky myslet, zkoušet si informace a zdroje ověřovat, třeba tím, že hledají na více místech. Je to pochopitelně obtížné, protože na sociálních sítích patří internetové komunity, které stojí za fake news, k neaktivnějším a je na jednotlivých hráčích na internetu, jak se vůči nim vymezí, co nechají projít. Za nás můžu říct, že v rámci homepage Seznamu dodržujeme základní obsahová pravidla, jež určují, které ze zpráv třetích stran se do sekce Další zajímavé články z českého internetu mohou dostat. U každého článku probíhá lidská kontrola. Neříkám, že se to nemůže stát, ale snažíme se o prevenci.

V souvislosti s fake news se také hodně mluví o ztrátě schopnosti kritického myšlení a roli školy ve vzdělávání. Vy sám máte tři děti. Pozorujete, že by nastupující generace byla snadněji manipulovatelná?

Myslím si, že je na tom úplně stejně, jako když jsme chodili do školy my. V určitém smyslu se naše školství za posledních 300 let vlastně nijak podstatně nezměnilo. Když se podíváte na obrázek školy z dob Marie Terezie, tak vepředu stojí u tabule nějaký chlapík a v lavicích jsou děti, které ho poslouchají. Za komunismu ve třídách visely portréty prezidentů... Chci tím říct, že schopnost kriticky myslet nebyla u české populace ve škole nikdy moc rozvíjena. Roli hraje pouze to, zda má člověk vůli se sebou něco dělat a chce, nebo nechce přemýšlet. Pak se populace dělí na jedince, kteří jsou náchylní k dezinformacím a věří všemu, a ty ostatní. Tak to ale bylo vždy a neuděláte s tím nic. Na přístupu k přemýšlení technologie nic nezmění. Koneckonců o tom přesně je slavná replika z Cimrmana: „Toto jsou rozumní chlapci? Vždyť je to tady jeden vedle druhého samý Debil nebo Blbeček! Se podívejte do zasedacího pořádku: Debil, Blbeček, Debil, Blbeček... Akorát támhle vzadu, to je snad jediná výjimka, sedí dva Blbečci vedle sebe.“

„Schopnost kriticky myslet nebyla u české populace ve škole nikdy moc rozvíjena. Roli hraje pouze to, zda má člověk vůli se sebou něco dělat a chce, nebo nechce přemýšlet.“

V čem je na internetu z vašeho pohledu nejvíce patrný rychlý rozvoj umělé inteligence?

Cílení reklam, fulltextové technologie, to všechno dnes stojí na nějakých neuronových sítích a umělé inteligenci. Bez toho se tak velké množství dat už zpracovat nedá. To znamená, že běžné algoritmy umělé inteligence jsou dnes nenahraditelné, zároveň se ale dá říct, že se ne úplně vyvíjejí. V praxi se totiž stále používají principy, o nichž jsem se učil ve škole před 20 lety, pouze drobně zdokonalené.

Jak hodnotíte stav digitalizace v Česku?

Záleží na tom, jak se na to díváte. Z pohledu našich technických možností nebo přístupu k internetu jsme na světové špičce. Pokud se na to koukáte z pohledu digitalizace státní správy, tak tam jsou ještě velké rezervy. Digitalizace u nás fakticky doposud znamenala především spoustu úkonů navíc. Data, která má státní administrativa k dispozici, zatím neumí ani využít, ani zneužít, což je pro nás dobře. Co bude za 10 let, ale pochopitelně nevím.

Přesto ale nebojte se, že s dalším pokrokem umělé inteligence a s digitalizací může nastat stav totální kontroly obyvatel?

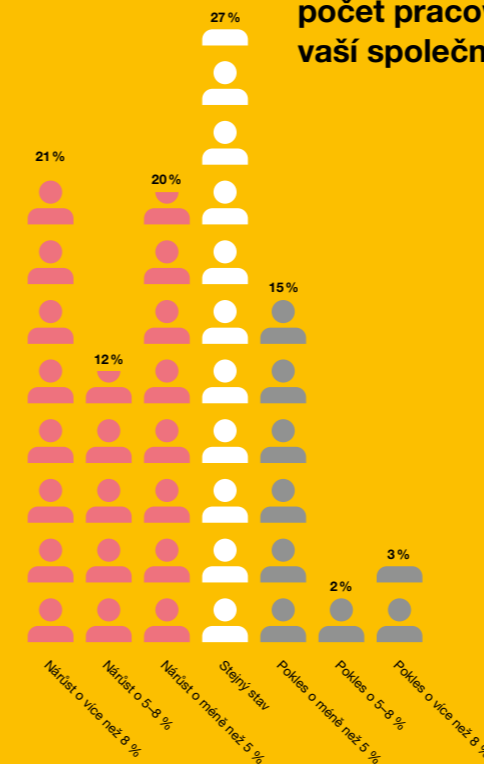
Já jsem optimista úplně ve všem, takže i v tomto. Pokrok se ale zastavit nedá, s tím nelze nic dělat, to je přirozené. My se buď budeme přizpůsobovat, anebo umřeme. A když mě ten krásný nový digitální svět bude štít, vždycky se můžu odstěhovat do lesa. Zároveň, opakují, jsem ovšem velký skeptik ohledně naší státní správy. Ta, myslím si, ještě dlouhá

desetiletí nebude schopna kontrolovat vlastně nic. Nevidím, že by dokázala nějak efektivně vytěžovat data, která má k dispozici. V tom jsou tu mnohem dál komerční subjekty, ať už třeba Avast nebo my.

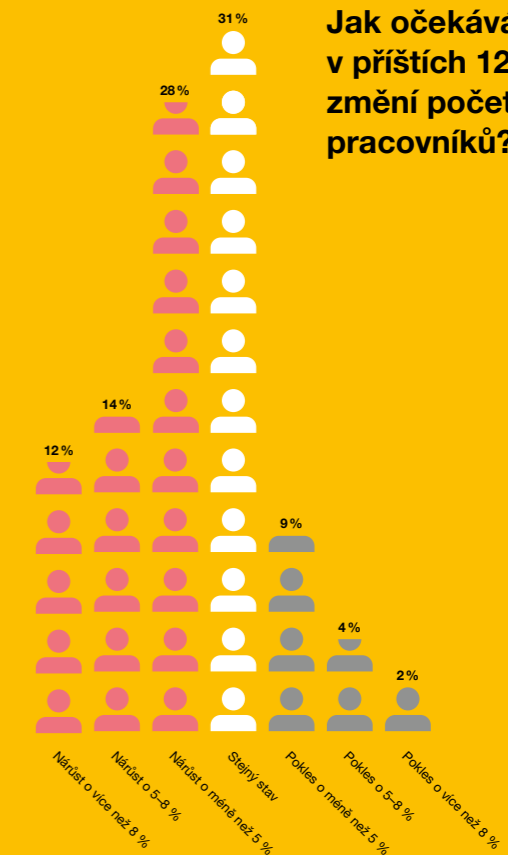
Praktikujete nějaký digitální detox?

Ne programově, ale jsem úplně v pohodě, pokud nejsem v dosahu. Třeba o jarních prázdninách jsem s dětmi vyrazil na dovolenou. Mobil jsem měl, ale protože jsme byli daleko mimo Evropskou unii a kousnul jsem se a nekoupil si tam SIM kartu, neměl jsem data. Takže jsem zažil týden prakticky off-line. A svět se nezbořil. ■

Jak se v uplynulých 12 měsících změnil počet pracovníků ve vaší společnosti?

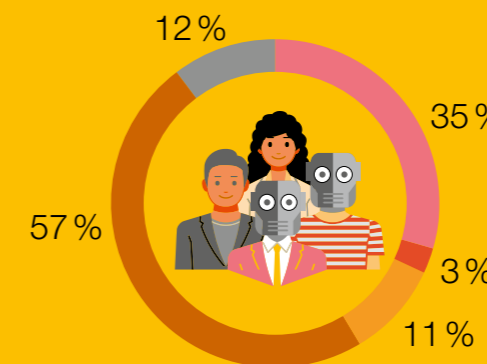


Jak očekáváte, že se v příštích 12 měsících změní počet vašich pracovníků?

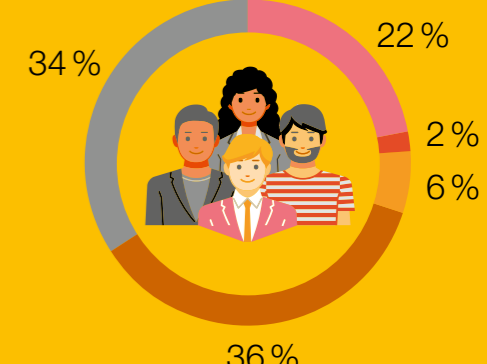


Zajímáte se u vás ve firmě o následující trendy v HR?

HR trendy zvažované v příštích 12 měsících



V současnosti uplatňované HR trendy



Eduard Palíšek
generální ředitel Siemens
Česká republika

Nebud'me žáby v zahřívající se lázni

Můžeme nesouhlasit, může se nám to nelíbit, ale to je vše, co s tím můžeme dělat. Nejpozději do čtyř pěti let je to tady, říká o Průmyslu 4.0 generální ředitel Siemens ČR Eduard Palíšek.

Adéla Vopěnková

Ve kterém oboru má Česko podle vás potenciál stát se inovativním lídrem?

Lídrovství se často váže na osobnosti. Když jsme měli profesora Holého, byli jsme lídři ve vývoji antivirotik. Totéž jsme pozorovali v minulých letech i v oboru počítačových antivirových programů, kde díky výjimečným osobnostem svých zakladatelů vznikly společnosti, jež se ze start-upů dokázaly dostat až na světovou špičku. Podle mého názoru není potřeba se omezovat pouze na jednotlivé oblasti. Je důležité využít to, co doma máme, tedy dobrou průmyslovou základnu. České průmyslové podniky měly vždy dobrou reputaci, ale pokud chtějí být konkurenceschopné i nadále, musí si uvědomit, že jejich budoucnost už není pouze v kvalitním provedení strojů a jejich dobrém řízení, ale i v digitalizaci a propojení s internetem věcí. Tam se ubírá světový průmysl.

V posledních letech se mnoho firem potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Je to i váš případ?

Siemens v České republice zaměstnává 12 tisíc lidí, z toho 10 procent pracuje v oblasti vývoje a inovací. To je na zdejší poměry velmi

vysoké číslo. Ročně nabíráme kolem tří tisíc lidí a na talentech jsme závislí celou svou existencí. Přesto musím říct, že s nabíráním talentů nebyl doposud problém. Je to dané zřejmě i tím, že Siemens dlouhodobě patří mezi tři nejvyhledávanější zaměstnavatele v oboru strojírenství a engineeringu. Hodně pro to děláme. V rámci našich inovačních center, z nichž řada působí globálně, máme programy, které umožňují našim lidem rozvíjet se a zapojovat se do unikátních vývojových projektů. Zároveň mladé talenty podchycujeme na vysokých školách, kde investujeme do pedagogů i konkrétních výzkumných projektů. A děláme to oficiálně.

Je pravda, že v tomto ohledu se chováte jinak, než je tu zvykem. Na rozdíl od některých firem jde vaše podpora napřímo a programy jsou transparentní. Také nemáte problém o tom mluvit. Proč to u nás není standardem?

Nevím, to se musíte zeptat ostatních. Možná se obávají, že by za nimi všichni chodili pro peníze. Je jednoduché uzavřít dohodu přímo s vybraným profesorem, ale náš názor je, že takové praktiky křiví společnost,

„Začínáme bohužel sklízet plody toho, že jsme do školy pustili rodiče, kteří do ní zasahují.“

tak to neděláme. My si myslíme, že firmy mají být zcela veřejně a transparentně ve vztahu s univerzitami. Že propojení byznysu s vysokými školami je ku prospěchu obou stran. Princip přímé podpory profesorských míst firmami nebo nadacemi formou tzv. endowed chairs je v západní Evropě a především v USA zcela běžný.

Jakou sumu investujete do podpory zdejších vysokých škol?

Asi čtyři miliony korun ročně. Ty směřují do čtyř technicky orientovaných škol, kde podporujeme devět pedagogů. Celkem už jsme vyplatili osm milionů korun.

Jste v těsném kontaktu s profesory i se studenty. Jak se podle vás liší mladá generace, která vyrostla s digitálními technologiemi, od té vaší?

Je otázkou, nakolik jistota toho, že si kdykoliv cokoliv mohu vygooglovat, vede k určité povrchnosti, nakolik to brání v pochopení principů, omezuje paměťové schopnosti... Dnes je asi ještě příliš brzy to nějak hodnotit. Jsem v každém případě optimista v tom, že i mezi touto generací jsou lidé, kteří se chtějí dostat do hloubky a nestačí jim jen klouzat po povrchu. Pokud by to tak nebylo, kdo by vymýšlel nové aplikace, zlepšení?

Jak z vašeho pohledu české vysoké školy připravují studenty pro praxi?

Na vysokých školách by se určitě dala spousta věcí zlepšit. Za zásadní ale považuji narovnání našeho základního školství. Víte, já jsem obrovským odpůrcem alternativních metod ve vzdělávání. Podle mě jsou jen náhražkou tam, kde chybí fortel – znalost. Jiřího Menzela se kdysi ptali, co si myslí o alternativním filmu. Jeho odpověď byla, že má za to, že všichni dělají alternativu, protože neznají základy filmového řemesla. Můj názor, co se týče alternativních vzdělávacích metod například v matematice, je obdobný. Navíc začínáme bohužel sklízet plody toho, že jsme do školy pustili rodiče, kteří do ní zasahují. Mají za to, že vzdělání je služba pro ně a že všemu rozumí. To je scestná představa. K učitelům se dnes rodiče chovají poměrně neuctivě. Obávám se, že tohle se nám vrátí. A těmi, kdo to odnesou, budou bohužel děti.

„Průmysl 4.0 je vyvolaný globálními megatrendy. Pokud na to nepřistoupíme, všichni nás předběhnou.“

Dnešní generace absolventů často hledá uplatnění mimo rámec korporací. Chtějí větší míru svobody, work-life balance, a proto mnohdy dávají přednost startupovým firmám. Jak se vám, coby klasické korporaci, daří zachovat si atraktivitu?

Jsem přesvědčen, že naší výhodou je systematické zaměření. Tak široký záběr a možnosti růst prostě u start-upů nenajdete a nenajdete je ani u mnoha velkých firem. My se profilujeme ve třech velkých oblastech – průmyslu, infrastruktuře a energetice. A v rámci nich jsme soběstační, protože umíme jak software, tak i špičkový hardware. Od návrhu přes konstrukci, simulaci v podobě digitálního dvojčete až po odladění výroby a promítnutí zpětné vazby zpět do výroby. To je ve světě, kde se většina byznysů na něco specializuje, unikátní. My dokážeme doslova zhmotnit myšlenku. Nejprve v digitálním prostředí, pak ve fyzickém provedení.

V Praze ve Stodůlkách jste za 27 milionů korun vybudovali a před několika měsíci otevřeli nové centrum s globální kompetencí. Je součástí sedmimiliardového balíku investic, který chce vaše firma do roku 2027 v tuzemsku proinvestovat. Jak složité bylo nové centrum prosadit?

V Česku je to naše již osmé kompetenční centrum, navíc tu máme 14 vývojových center a oddělení. Prosadit další pro Prahu zabralo řadu měsíců – protože i v rámci Siemensu je vždy boj o to, kde další vznikne. Jednou z hlavních obav bylo, zda dokážeme získat dostatek špičkových odborníků. Tyto obavy se nepotvrdily. Hned při rozjezdu jsme do něj

Eduard Palíšek

Od roku 2010 odpovídá za řízení celé skupiny Siemens ČR, jejíž společnosti působí na poli průmyslu, infrastruktury a energetiky. V letech 1996 až 2009 zastával pozici generálního ředitele závodu na výrobu průmyslových parních turbín Siemens Industrial Turbomachinery Brno, který koupil koncern Siemens od společnosti Alstom v roce 2003. Od roku 1991 zastával řadu vysokých manažerských pozic ve společnostech Alstom Power, ABB Energetické systémy a První brněnská strojírna Brno.

Eduard Palíšek je absolventem VUT v Brně, titul MBA získal na Nottingham Trent University a titul Ph.D. na VUT v Brně. Je členem správní rady ČVUT v Praze a vědeckých rad ČVUT v Praze, VUT v Brně, Západočeské univerzity v Plzni a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V dubnu 2014 byl zvolen členem Akademického sněmu Akademie věd ČR. Od roku 2015 je členem představenstva Svazu průmyslu a dopravy ČR. Do Rady pro výzkum, vývoj a inovace zvolen v únoru 2016.

O Siemens ČR mluví Eduard Palíšek jako o tradiční české firmě. „Máme německou matku, ale v tuzemsku působíme 129 let. Máme tu 12 tisíc zaměstnanců. Cítíme se být tradiční místní firmou,“ říká.

nabrali 14 vysoce kvalifikovaných specialistů devíti národností.

K čemu všemu má centrum sloužit?

Kompetenční centra patří mezi aktivity s nejvyšší přidanou hodnotou a zaměřují se mimo jiné na rychle rostoucí oblasti umělé inteligence, tzv. edge computing a machine learning. Vyvíjejí se tu nové technologie, které umí podstatně zkrátit vývoj a inovace výrobních strojů, umí vyladit detaily či chyby, dosáhnout optimální účinnosti. V rámci centra může klient zcela virtualizovat výrobní proces, pomocí virtuálního dvojčete vytvořit digitální kopii reálného produktu, ještě než přijde do výroby, testovat jeho fyzikální vlastnosti, a dokonce začít vyvíjet případné nové verze a optimalizovat tak celý výrobní proces. Tohle už je realita, třeba Maserati takto postavilo nový výrobní závod v Indii.

Siemens je jednou z firem, které jsou v Česku apoštoly konceptu Průmyslu 4.0. Podnikatelům už několik let vysvětlujete jeho principy a výhody. Dosavadní průmyslové revoluce ovšem byly charakterizované obrovským nárůstem produkce či zlevněním výroby. To u nás ani v Německu tak úplně nevidíme. Je skutečně namístě mluvit o revoluci?

Zatím jsme ještě na začátku. Jde ale o nezvratný vývoj, se kterým – slovy klasika – můžeme nesouhlasit, může se nám to nelíbit, ale to je zhruba tak všechno, co s tím můžeme dělat. Průmysl 4.0 je vyvolaný globálními megatrendy. Pokud na to nepřistoupíme, všichni nás předběhnou. Musíme si uvědomit, že jsme žáby v zahřívající se vodě. Zatím je nám příjemně teploučko, jenže za chvíli to může začít pěkně pálit. V Česku generují 60 procent HDP velké průmyslové podniky, které jsou navázané na Německo a další země. Pokud tyto podniky nebudou schopné se na nový systém adaptovat, všichni se obrátí jinam. Není v tom ovšem potřeba vidět hrozbu, je to také naše obrovská příležitost.

Podobně jste mluvil už před čtyřmi lety. Tehdy jste také tvrdil, že realita Průmyslu 4.0 nás čeká v horizontu 10 let. Vidíte to dnes stejně?

Ta lhůta se pořád zkracuje. Myslím, že do čtyř pěti let je to tady.

Jak jsou na to podle vás firmy v tuzemsku připraveny?

Co se týče velkých výrobních firem, myslím, že se to vyvíjí dobrým směrem. Co mě ale nemile překvapilo, byl nedávný průzkum mezi studenty technických oborů, kdy se zjistilo, že 79 procent z nich vůbec nezná pojem Průmysl 4.0. To je podle mě katastrofální. Průmysl 4.0 přece není pouze fenomén výrobních firem, bude mít ohromné dopady také na ekonomiku a celý společenský systém.

Jak z tohoto pohledu hodnotíte kroky vlády?

Současná vláda inovacím a digitalizaci přikládá význam a prezentuje je jako svoje priority. A činí konkrétní kroky, máme tu digitálního zmocněnce, vznikla inovační strategie České republiky „The Czech Republic: Country For The Future“. To jsou velmi dobré zprávy. Teď jde o to, přetavit je v investiční strategie a konkrétní investiční pobídky. Jestli si chceme zachovat konkurenceschopnost, budeme muset také hodně pohnout s digitalizací státní správy. Tady vidím rezervy. Podívejte se do Finska či Estonska, jak tam digitalizovaná správa funguje a jak daleko jsme zatím s digitalizací my.

Velkým tématem v Česku se poslední léta stává takzvaný odliv mozků. Jak vážnou hrozbu podle vás představuje?

Zastávám názor, že bychom se vůbec neměli bránit migraci kvalifikované pracovní síly. V nově otevřeném kompetenčním centru například zaměstnáváme vysoce kvalifikovaného inženýra z Venezuely, který by doma pravděpodobně nenašel adekvátní pracovní příležitost, u nás ano a rád se kvůli ní do Česka přestěhoval. Češi stále ještě nemají dostatek mezinárodních zkušeností, což může někdy budit dojem, že nejsou dost otevření. Podle mě je důležité, aby absolventi měli možnost rozšířit si obzory mimo rámec Česka a se zahraniční zkušeností se vrátili zpět. A pokud tam zůstanou? Nevadí, jiní zase přijdou k nám. Osobně je mi úplně jedno, jestli z Východu nebo odjinud. 🇺🇦

Inovativní stát

Bez změny legislativy se digitalizace státu nepohne

Jak bude vypadat digitální Česko? Vyřízení osobních dokladů, daňového přiznání, převodu auta bez front na úřadech a další úkony – to vše půjde za pár minut a z pohodlí domova. Podle českých generálních ředitelů by měla být největší prioritou provázanost jednotlivých úřadů. Je to zatím vzdálená budoucnost, nebo blížící se realita?

Podle posledních odhadů by ke kompletní digitalizaci státu mělo dojít během příštích pěti let. V praxi to bude znamenat, že každý občan bude mít svůj digitální průkaz, jehož prostřednictvím bude moci on-line na jednom místě například provádět bankovní platby, vyřídit si občanský průkaz, požádat lékaře o elektronický recept na lék nebo možná dokonce i hlasovat ve volbách. Už nyní stát provozuje Portál občana, bránu k více než 60 elektronickým službám státu, pomocí něhož si lze vyřídit řidičský průkaz, využít služeb katastru nemovitostí či získat informaci o bezdlužnosti.

Vnucuje se logická otázka, proč tuhle geniální věc – digitální průkaz –, kterou již v některých státech běžně používají, také už dávno nemáme. Digitalizace ale neznamená pouze zvýšení komfortu občanů, zásadním předpokladem je zabezpečení dostatečné ochrany a bezpečnosti dat. Opravdu chceme, aby stát sledoval veškerá data o svých občanech a volně s nimi disponoval? Chceme s ním sdílet své osobní údaje i s rizikem,

že systém může být zranitelný a data mohou být v nepovolaných rukou zneužita? Stojí slibované pohodlí opravdu za to?

Bez změny legislativy to nepůjde

Základním předpokladem digitální transformace je především změna legislativy. Přestože se nejedná o prioritu, na kterou firmy kladou největší důraz, realizace systémových změn bez digitálně přívětivého legislativního prostředí není možná. Tento pohled je třeba zohlednit a posuzovat návrhy zákonů podle toho, jestli jsou slučitelné s požadavky na digitalizaci.

V tomto směru se už možná začalo blýskat na lepší časy. Digitalizaci státní správy současná vláda s konkrétními opatřeními slíbila v programovém prohlášení. Do Poslanecké sněmovny míří návrh zákona o právu na digitální služby, který by občanům i firmám mohl dát do pěti let od jeho přijetí možnost komunikovat s úřady státu čistě elektronicky a zbavit občany povinnosti nosit u sebe průkazy a doklady. V legislativním procesu je dobré přihlídnout ke zkušenostem s digitalizací státní správy i v jiných zemích a zaměřit se především na analýzu legislativních překážek, vyhodnocení finančních dopadů či analýzu proveditelnosti.

Pokud jde o roli státu v procesu digitalizace, tu generální ředitelé spatřují především ve vytváření pravidel, politik a standardů. Stát by měl své aktivity v tomto ohledu směřovat jak dovnitř veřejného sektoru (např. ve formě standardizace požadavků na digitalizaci pro jednotlivé resorty), tak i k občanům a firmám. Neměl by se omezit pouze na regulaci a kultivaci prostředí pro digitalizaci, jeho rolí by také mělo být mnohem více komunikovat s občany a firmami, tedy plnit roli poskytovatele dat. Jde především o zpřístupňování informací, které mohou občanům a firmám usnadnit řešení konkrétních životních situací (např. plnění daňových povinností), a posílení transparentnosti řízení úřadů.

Karel Půbal

ředitel oddělení poradenských služeb pro veřejný sektor PwC ČR

Karel Půbal má více než patnáctiletou zkušenost s poradenstvím pro veřejný sektor. Je expertem na optimalizaci a řízení procesů v tomto oboru. Dále se věnuje problematice chytré veřejné správy a využití nových komunikačních nástrojů v rámci digitalizace veřejného sektoru.



Při tom všem by měl stát také garantovat bezpečnost dat. V tom vidí prioritu digitalizace státu šest generálních ředitelů z deseti. Nejde však jen o státní úřady a instituce, které by měly podléhat nejpřísnějším pravidlům při nakládání s daty, ale o celou veřejnou správu v podobě krajů, měst a obcí.

Dashboardy – všechny informace na jednom místě

Jedním z cílů digitalizace je zlepšení informovanosti občanů a transparence v nakládání s veřejným majetkem. V zájmu větší informovanosti veřejnosti vytvářejí státní orgány, města a obce takzvané dashboardy. Například magistrát hlavního města Prahy ve spolupráci s PwC spustil začátkem dubna 2019 portál, díky němuž mohou mít Pražané prostřednictvím mobilu přehled o hospodaření města nebo hodnotě jeho majetku. Občané také v dashboardu v budoucnu uvidí proměňující se data v závislosti na čerpání rozpočtů a hodnotě majetku. Systém bude propojený s evidencí majetku, aby se data generovala automaticky.

Dashboard uvítají také investoři a užitečný bude i pro veřejnou správu, která data města využívá například pro kontroly plnění čerpání rozpočtů. Důležitý zdroj informací díky dashboardům získají i novináři. Do budoucna se uvažuje o jejich využití

pro informovanost o celé agendě magistrátu a komunikaci s městskými úřady.

Tři překážky digitalizace

Sedm z deseti lídrů firem vidí jako hlavní bariéru neochotu úředníků ke změnám a nedostatek odborných kapacit způsobující asymetrii informací mezi veřejným a soukromým sektorem. Šest z deseti také vidí problém v nedostatečné kontrole a projektovém řízení.

Podle našich zkušeností mají všechny tři hlavní překážky společného jmenovatele: veřejný sektor mnohdy nemá dostatek odborníků a informací k tomu, aby mohl projekty nejen realizovat, ale i správně zadat k realizaci externím společnostem. Kromě toho mu chybí zkušenosti nebo alespoň znalost příkladů dobré praxe, přehled o tržním prostředí a motivace úředníků dotáhnout věci do zdárného konce.

Do budoucna by měl stát rozhodnout, jaký typ služeb chce poskytovat digitálně a zda chce tyto služby provozovat sám, či s pomocí privátního sektoru, aby byla zajištěna bezpečnost dat. Zároveň by měl zajistit, aby byl schopen služeb soukromých společností efektivně využít. Ovšem bez změny legislativy a jasného plánu zůstane vize digitálního státu a veřejná správa bez papírování jen nedostížitelným snem. ■



„On-line jistě nepůjde uzavřít manželství či se rozvést.“

Vladimír Dzurilla
vládní zmocněnec pro IT a digitalizaci

Digitální stát? Už v něm žijeme

Je-li stát něco schopn spočítat, měl by si to udělat sám, říká vládní zmocněnec pro IT a digitalizaci Vladimír Dzurilla. Například předvyplnit vaše daňové přiznání. Na vás už jen zbude údaje akceptovat.

Jan Weinstein

Stál jste u zrodu koncepce Digitální Česko, která má fungovat jako jízdní řád tuzemské digitalizace. Jaké jsou priority a proč?

Je jich několik. Za prvé on-line služby pro občany a firmy, což by mělo zredukovat i administrativní zátěž podnikatelů a živnostníků. Druhou prioritou je sdílení dat v rámci úřadů. Cílem jsou „data jenom jednou“, tedy komfort pro každého ve formě předvyplněných formulářů. Veškerá infrastruktura už je připravena, jak základní registry, tak systém sdílení dat. Doposud se však potýkáme s legislativou a nedostatkem pochopení u některých úředníků. Je třeba je přesvědčit, že v každém dalším projektu po občanech nemusí znovu data požadovat, ale naopak začít využívat ta, která jsou již k dispozici. Třetí prioritou jsou sdílené platformy a cloud. V nich vidíme velký prostor pro úsporu finančních prostředků.

Kdy tedy budeme žít v digitálním státě?

Ale my už v něm žijeme. Máme základní registry, datové schránky, Czech Pointy, národní identitu a Portál občana, kde je teď on-line k dispozici okolo 60 služeb a specializované portály ministerstev a úřadů.

Brzo přibudou taky města a obce, včetně nových funkcionalit jako například platební brána. Připravujeme zákon o e-governmentu s názvem Právo občana na digitální službu. Následně připravíme seznam všech služeb, které má stát poskytovat on-line, a uděláme harmonogram realizace. Cílem je do pěti let digitalizovat všechny služby, které digitalizovat jde.

Tenhle digitální svět ovšem ještě zdaleka není dokonalý, že?

Naší slabinou je nejednotnost povinností, kontrol a postupů. Kvůli tomu se stává, že stát po občanech požaduje data, která už odevzdali, a duplicitní úkony. Naším cílem je, aby lidé ani firmy nemuseli se státem neustále něco řešit, a když už musí, tak aby komunikace mohla probíhat digitálně. Samozřejmostí by měla být i možnost vyřídit vše na úřadu nebo Czech Pointu. A hlavně, vše, co si úřady dokážou vyřídit mezi sebou, by si měly opravdu vyřizovat. Teprve až stát bude potřebovat spolupráci občana, vyžádá si informace. A znovu jenom ty, které ještě nemá. Bohužel nám ale doposud chybí osvěta – mnoho z nás ani neví, co všechno může udělat on-line. Víte

třeba o tom, že se můžete jednoduše podívat, kde všude o vás stát shromažďuje data? A taky kdy se na ně dívá?

Jak bude vypadat plně digitalizované Česko?

Čeká nás splnění 785 záměrů, abychom si mohli říci, že je Česko plně digitalizované. Soustředíme se na projekty, u kterých lze čekat největší dopad a užitek. Například dnes již máme v Portálu občana stav bodového konta řidiče, přístup a informace z živnostenského rejstříku, datum, kdy vám končí řidičský průkaz či jiné doklady, nebo připravujeme informace o bezdlužnosti, kvůli kterým musíte nyní získat informace od čtyř úřadů. Samozřejmě nečekám, že se lidé budou připojovat do Portálu občana každý den. Ideálně čtyřikrát, pětkrát ročně, když budou něco potřebovat. Firmy získají na jednom místě informace, co od nich stát požaduje, a budou moci on-line splnit svoje povinnosti.

Je něco, co digitalizovat neholdáte?

On-line jistě nepůjde uzavřít manželství či se rozvést. Ani převod majetku by neměl jít digitálně.

Ve světových žebříčkách patříme v digitalizaci státní správy na chvost EU. Lépe jsou na tom i Kazachstán či Bělorusko. Co nás dosud nejvíc brzdilo? Nedostatek on-line služeb. Neumíme prodat ani to, co v Česku funguje a je správně nastavené. V minulosti se stát zaměřoval na to, aby fungovala jeho infrastruktura. Nyní usilujeme o správné fungování u služeb, ve kterých občan přichází do kontaktu se státem. Jsme velmi daleko ve vyjednávání ohledně používání bankovní identity pro přihlašování na Portál občana. Každý, kdo používá internetové bankovníctví, se rázem stane naším zákazníkem. Termín zákazník přitom používám záměrně. Myslím si, že do konce roku by bankovní identita mohla být pro Portál občana k dispozici.

Jak bude v budoucnu vypadat běžný život „digitálního občana“?

Stát bude víc „proaktivní“, to znamená, že občanům bude dávat vědět určité informace. Tak jak to už nyní funguje v komerčním sektoru. Banky nebo operátoři vám posílají zprávy, že něco končí a měli byste si to jít

„Když stát něco od občanů požaduje, měl by jim jít naproti.“

vyměnit, nebo upozorňují na splatnost faktur. Když stát něco od občanů požaduje, měl by jim jít naproti. Nemá to být jen věcí plnění povinností vůči státu. A je-li stát něco schopen spočítat, měl by si to spočítat sám. Měl by tedy například předem vyplnit daňové přiznání či jiné formuláře. Občan pak jen akceptuje předvyplněné údaje.

Při sestavování podobných koncepcí je třeba získat co nejvíce podnětů z reálného života. Jaké konkrétní podněty jste dostali od vašich partnerů?

Svaz průmyslu a dopravy například akcentoval význam Česka v rámci digitální Evropy. Jde tu o vyjednávání pozic v rámci EU, pokud to dokážeme, budeme schopni ovlivňovat její chod v oblasti digitalizace. Hospodářská komora nás inspirovala projektem PES (Jde o právní elektronický systém, který pomáhá podnikatelům orientovat se v povinnostech, které jim ukládá stát – pozn. red.). Na nás teď je popsát všechny povinnosti, které z legislativy vyplývají, a zpřístupnit je.

V Portálu občana je nyní k dispozici okolo 60 služeb. Kolik by jich mělo být na konci roku?

Smyslem není jen navyšovat počet služeb. Jdeme cestou, aby občan dokázal na portálu on-line vyřešit kompletně události a situace, které ho v životě potkají. Ptáme se například – když si někdo zakládá firmu, je možné vše vyřešit v rámci portálu? Když žena odchází na mateřskou, je to možné vyřídit on-line přes portál? Na ministerstvu vnitra běží projekt Procesní modelování agend, kde úředníci zkoumají, jaké životní události občané řeší a ve kterých jim stát může pomoci. Momentálně mapujeme, jaké životní události komplexně pokrýt a taky u jakých jsme schopní předvyplnit formuláře.

O jaké konkrétní události půjde?

Například stěhování. To je spousta údajů, které

Vladimír Dzurilla

Působí jako poradce předsedy vlády a je ředitelem státního podniku Státní pokladna Centrum sdílených služeb a ředitelem státního podniku Národní agentura pro komunikační a informační technologie.

V předchozích letech podnikal v oblasti zavádění IT technologií a byl konzultantem projektů výměny a implementace velkých IT systémů v poradenské společnosti Accenture. Vystudoval Slovenskou technickou univerzitu v Bratislavě, absolvoval studijní pobyt v Nizozemsku a studoval na britské Open University.

musíte někam hlásit. Přitom je stačí zadat jen jednou. Narození dítěte, úmrtí příbuzného. Přihlášení/odhlášení psa a další běžné věci, jež každý z nás čas od času řeší.

Kdy bude možné přiznat daně kompletně on-line?

Daňové přiznání se již dnes podává on-line na portálu finanční správy. Otázkou spíš je, kdy za nás stát předvyplní daňové přiznání, protože ta data již má. Daňové přiznání je jedna z nekomplikovanějších agend. Nejde jen o data z finanční správy, potřebujete data ze zdravotní pojišťovny, z katastru nemovitostí, z ministerstva práce a sociálních věcí nebo informace o kapitálových výnosech. V tomto případě nejsme schopni to tak rychle propojit. K projektu portálu Moje daně máme připravenou zadávací dokumentaci a pracujeme na jeho vysoutěžení a dodávce.

Budou se události v portálu týkat i živnostníků a firem?

Určitě. Plánujeme ale pro ně mnohem víc. Chystáme v současnosti tři velké věci – každý zákon by měl obsahovat i soupis povinností, které musí živnostníci a firmy splnit. Budou tak přesně vědět, jak se chovat, aby měli vše v pořádku. Druhou věcí je takzvaný kontrolní web, kde chceme mít přehled o všech kontrolách, kterými firmy prochází, aby si úřady mohly tato data sdílet. Aby se nestalo, že jeden úředník přijde něco zkontrolovat a za měsíc přijde jiný a bude chtít to samé. Třetím velkým tématem jsou exekuce, ty by měly mít do budoucna jednoho správce.

Která životní událost v portálu nejvíc chybí vám osobně?

Potvrzení o bezdlužnosti. Dlouho jsem podnikal a vědět, že nemám vůči státu dluh, pro mě bylo velmi důležité. Když jsem odevzdal daňové přiznání, tak mi chyběla informace, že je vše ostatní v pohodě. Že někde nebobtná nějaký dluh. Plánujeme tuto službu rozdělit na neplacenou a placenou část. V Portálu občana by měl každý být schopen zdarma zjistit, kolik případně dluží. Když budete chtít právní doklad s razítkem, zaplatíte poplatek. Což v praxi znamená, že pracujeme na tom, abychom v Portálu občana umožnili fungování platební brány. Tato brána pak otevře další možnosti – bude třeba možné platit městům on-line za

odpady nebo poplatky za zvířata. Když vše půjde dobře, zprovozníme ji během letošního roku.

V portálu je nyní registrováno okolo osmi tisíc lidí, což jsou nejspíš jen naprostí digitální nadšenci. Kdy ho budou využívat i běžní lidé?

Klíčové jsou služby, které bude portál nabízet. Potřebujeme je dostat do povědomí, stejně jako to před lety udělaly banky. Když jste před 10 lety na pobočce převáděli peníze, na konci vás bankérka upozornila, že je to možné zvládnout on-line. Dnes už jen malé procento lidí chodí převádět peníze do banky. Občas slyším názory, že úředníkům odliv lidí do on-line prostředí může kanibalizovat služby. To mi ale přijde podobné, jako bychom se před lety snažili zachránit náplň práce telefonních spojovatelek.

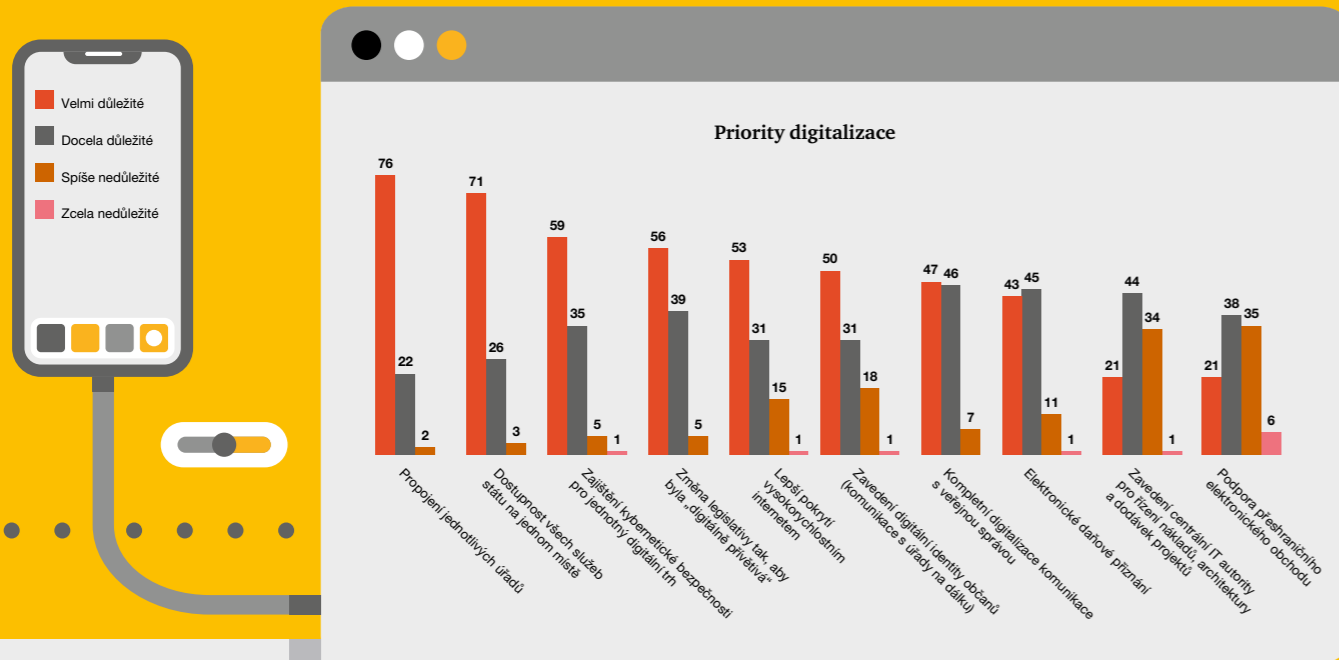
Studoval jste na Slovensku či v Nizozemsku. Čím se tam můžeme inspirovat ohledně digitalizace?

Na Západě mě zaujala například takzvaná asistovaná místa na úřadech. Spočívají v tom, že úředník i občan sedí za počítačem, jsou oba přihlášení ve stejném systému a úředník radí klientovi, kam kliknout a co vyplnit. Jednou, dvakrát to ukáže, potřetí už to občan vyplní sám. O zřízení takovýchto přepážek usilují i v Česku.

Digitalizace Česka není možná bez vysokorychlostního připojení k internetu dostupného po celé zemi. Operátory ale dusí řada komplikované administrativy. Co s tím bude vláda dělat?

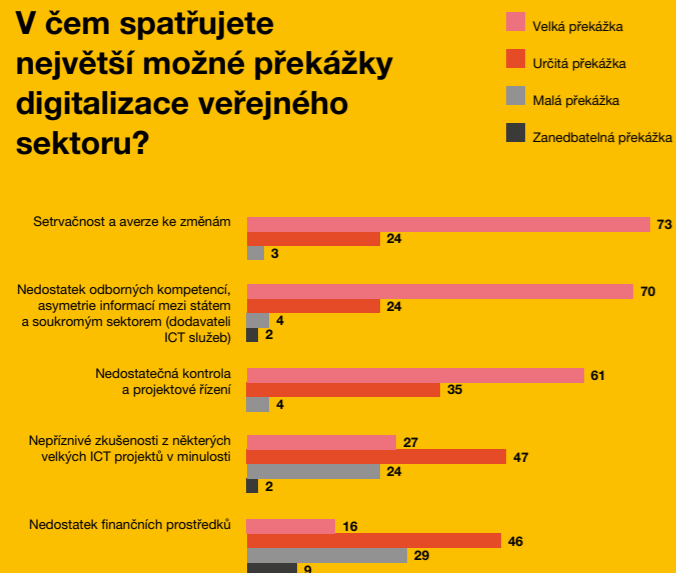
Jde zejména o to, aby se co nejrychleji digitalizovalo stavební řízení. Minulý rok se novelizoval zákon o liniových stavbách, který celé stavění zjednodušuje, a zlevnilo se používání frekvencí. Vláda dělá kroky, aby se zjednodušila výstavba sítí. Chystá se digitální technická mapa, kde bude umístění všech sítí popsáné, aby bylo jednodušší se doptat, co vlastně v zemi leží. Chystá se také memorandum, které by vláda s operátory měla uzavřít. V něm by se měli účastníci zavázat, že do daného termínu pokryjí veškeré silniční či železniční koridory v Česku vysokorychlostním internetem. Ten by zároveň měly mít všechny úřady, školy či nemocnice. ■

Jaké jsou podle vás nejdůležitější priority digitalizace veřejného sektoru v České republice?



Za 10 let jsme položili celkem 246 otázek

V čem spatřujete největší možné překážky digitalizace veřejného sektoru?



Jakou roli by měl stát sehrát v rámci digitalizace ekonomiky a státní správy?

