

← Mobilní kancelář

← Konkurenceschopnost

← Spolupráce s univerzitami

← Outsourcing

← Finance

← Diverzita

← Úspory energie

← Nové technologie a procesy

2013-2014  
**best office**

Budoucnost práce

KAŽDÝ POTŘEBUJE  
SVŮJ SMYSL ŽIVOTA.  
TÍM NAŠÍM JE DĚLAT  
SVĚT LEPŠÍ.

better begins here:  
[ey.com/betterworkingworld](http://ey.com/betterworkingworld)  
#betterworkingworld

**EY**

Building a better  
working world



Všichni se dopouštíme stejné chyby – myslíme si, že hospodářství se podobá stroji, a jakmile se něco pokazí, přispěchá mechanik v podobě státu a závadu odstraní. Hospodářství ovšem nefunguje jako jednoduchý stroj, ale představuje něco mnohem složitějšího; jde o prostředí, v němž existuje řada systémů a subjektů, a pokud se jako celek zhroutí nebo začne stagnovat, je k obnově zapotřebí vícero řešení a úprav, které začínají v jeho základech a které postupně ovlivňují vše, co na nich stojí.

V předchozím odstavci ovšem jen poněkud obšírněji sdělují starou pravdu: pokud chceme, aby už aktuální vleklá krize konečně skončila, musíme se o to sami přičinit. Je třeba dívat se kolem sebe, zaměřit se na to, co vyrábíme nebo prodáváme, na procesy, o něž se opíráme, a hlavně pak na vztahy mezi lidmi, jejichž schopnost tvořit a spolupracovat v posledku rozhodne o tom, jaká budoucnost naši firmu čeká. A naším úkolem je dbát na to, aby vše fungovalo tak, jak má.

Cílem této publikace je snaha pomoci tohoto cíle dosáhnout. Nabízí zkušenosti a nápady jiných podnikatelů. Každý, kdo do ní přispěl, zná z každodenního života, jaké to je podnikat či

být součástí větší organizační kultury. Nikdo se nesnaží předstírat, že spolkl všechnu moudrost nebo že svou práci dokonale zvládá, každý se však pokusil nabídnout to, co sám ví, a přispět tak ku prospěchu všech.

Právě tato ochota přispět k všeobecnému prospěchu nám totiž na cestě od hroutící se plánované ekonomiky k naději v podobě volného trhu chyběla vůbec nejvíc. Všichni jsme na vlastní kůži poznali význam pojmů svoboda a nezávislost, jaksi nám ale uniklo, že i firmy ke své činnosti potřebují zdravý trh a že tento trh stojí na fungující společnosti. A společnost pak zase stojí na firmách a jednotlivcích, kteří se účastní veřejného života. Pokud nás má krize něco naučit, pak by to mělo být toto: ani ta nejlepší firma nemůže existovat ve vakuu. Potřebuje prostředí, které ji podporuje. Proto si dejte pozor, aby vám skutečné či symbolické zdi kolem vaší firmy nebránily ve výhledu – jediné tak budete vědět, co se děje kolem vás, a budete moci aktivněji ovlivňovat své směřování.

Weston Stacey, výkonný ředitel,  
Americká obchodní komora v České republice,  
[www.amcham.cz](http://www.amcham.cz)

# Obsah

## 7 ..... Sloupky předsedů výborů AmCham

### 1. Mobilní kancelář

- 11 ..... Citrix Systems: Zaměřte se na Enterprise Mobility Management – bez zabezpečení mobilních zařízení můžete přijít o citlivá data
- 12 ..... ČSOB: Flexibilita ve všech pádech
- 14 ..... GlaxoSmithKline: Smart working conditions system
- 16 ..... HOCHTIEF Development Czech Republic: V práci jako doma – nebo naopak?
- 19 ..... Image Lab: Jak řídit byznys z ČR do USA z HR pohledu
- 20 ..... PASSERINVEST GROUP: Trendy kanceláře budoucnosti podle Radima Passera: otevřenost, flexibilita, efektivita
- 21 ..... Regus Business Centre: Flexibilní pracovník
- 23 ..... SPĚVÁČEK vzdělávací centrum: Jazykové kurzy na míru pro zaměstnance, kteří se často pohybují mimo kancelář
- 24 ..... T-Mobile Czech Republic: Flexibilní pracovní úvazky umožňují poskytnout práci i těm, kteří na plný úvazek pracovat nemohou
- 26 ..... Y Soft Corporation: Řízení tisku v mobilní kanceláři

### 2. Konkurenceschopnost

- 29 ..... 3M Česko: Konkurenceschopnost není žádná velká věda
- 30 ..... AAA Auto: Multi-skilling – cesta k vyšší efektivitě jako záchrana v ekonomické krizi
- 32 ..... AmCham: Konkurenceschopnost začíná uvnitř firem
- 36 ..... Citrix Systems: Virtualizace v České republice
- 37 ..... CSR Consult: Měli bychom zjišťovat, zda naše CSR pomáhá
- 38 ..... DC VISION: Otevřené inovace. Návod, jak implementovat koncepci otevřených inovací ve své firmě
- 40 ..... Grayling Czech Republic: Jak mohou malé a střední podniky působit na politiku a vydobýt si vyšší konkurenceschopnost?
- 42 ..... HAVEL, HOLÁSEK & PARTNERS: Stav projednávání návrhů nových směrnic o zadávání veřejných zakázek a koncesí
- 44 ..... HayGroup: Role lidí při zvyšování konkurenceschopnosti českých firem
- 46 ..... Jones Lang LaSalle: Když větší znamená i neznamená silnější
- 48 ..... Media Education CEE: Proč sloužení může pozvednout české firmy – a zajistit jejich budoucí prosperitu
- 49 ..... Microsoft: Jak správně vybrat poskytovatele cloud služeb
- 51 ..... Telefónica Czech Republic: Telefónica pomáhá realizovat inovativní technologické nápady začínajících podnikatelů

### 3. Spolupráce s univerzitami

- 55 ..... Aksys: Benchmarking v oblasti zdravotnictví
- 56 ..... Citibank Europe: Citibank již šestým rokem spolupracuje s Masarykovou univerzitou v Brně
- 58 ..... CMS Cameron McKenna: CMS a Inovacentrum: právní rychlokurz pro začínající podnikatele
- 59 ..... CTP: Zaměřujeme se na vzdělání
- 61 ..... Deloitte Advisory: První kroky na trhu práce – Jsou představy mladé generace o budoucí kariéře reálné?
- 63 ..... DuPont Česká republika: Projekt Supervlákna 2012 – most mezi akademickým světem a podnikatelským prostředím
- 64 ..... IB Grant Thornton Consulting: Vyplatí se studovat techniku?
- 65 ..... Inovacentrum: Chcete inovovat? Spolupracujte s vysokou školou.
- 67 ..... Kinstellar, advokátní kancelář: Best practices ve vztazích se studentskou obcí: Kinstellar jako generální partner Spolku českých právníků VŠEHRD
- 69 ..... Telefónica Czech Republic: Telefónica umožňuje studentům nastartovat kariéru
- 71 ..... University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business: Vytěžit z našich univerzit co nejvíc

### 4. Outsourcing

- 73 ..... APOGEO Group: Účetní a mzdové poradenství
- 74 ..... LeasePlan Česká republika: Outsourcing autoparků je čím dál žádanější
- 75 ..... Pavel Novák: Supertemps
- 76 ..... Pedersen & Partners: Budoucnost outsourcingu lidských zdrojů
- 78 ..... Process Solutions: Ověřte finanční výhodnost outsourcingu – případová studie
- 80 ..... Sodexo: Outsourcing Ano nebo Ne?
- 81 ..... Tebodin Czech Republic: Vlastní budova nebo raději pronájem?
- 82 ..... XEROX CZECH REPUBLIC: Zjednodušte si cestu k zisku a prosperitě
- 83 ..... Y Soft Corporation: Value Driven Outsourcing in IT

### 5. Finance

- 86 ..... American Express: Karetní řešení pro B2B aneb jak optimalizovat pracovní kapitál
- 88 ..... ASB Group: Vyznáte se v pojmech znalec, znalecký ústav, certifikovaný odhadce nebo MRICS?
- 89 ..... Balcar Polanský Eversheds: Alternativní zdroje financování
- 90 ..... Česká spořitelna: Česká spořitelna poskytuje úvěry na sociální podnikání
- 91 ..... Citibank Europe: Ruský průmysl roste a láká evropské investory. Spolupráce s bankovním partnerem jim může vstup na nový trh usnadnit.
- 92 ..... Deloitte Advisory: Porovnání zdanění fyzických osob v ČR oproti Evropě včetně zohlednění hrazených příspěvků na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
- 94 ..... eNovation: Daňové odpočty na výzkum a vývoj aneb snadná cesta k úsporám
- 96 ..... MIDA Consulting: Fondy EU: současné zkušenosti a budoucí programové období 2014-2020
- 97 ..... Provident Financial: Finanční vzdělávání: Jak zaujmout a oslovit dospělé?

## 6. Diverzita

- 100..... Accenture: Rozhovor s Jurajem Vrabkem, HR ředitelem, na téma Diverzita v Accenture
- 101..... AmCham a CSR Consult: Počítáte ve vaší strategii se stárnutím populace?
- 103..... Česká spořitelna: Senioři úspěšně zvládají svět informačních technologií
- 104..... GE Money Bank: GE Rozmanitě
- 105..... IBM Česká republika: Diverzita v IBM
- 106..... Microsoft Česká republika: Okna v Microsoftu otvírají hlavně ženy
- 107..... Randstad: Jak se český trh práce bude vyvíjet v budoucnu?
- 111..... UniCredit Bank: Věková diverzita se stává výzvou a trendem

## 7. Úspory energie

- 114..... GlaxoSmithKline: Vdechněte inhalátorům nový život
- 115..... Hogan Lovells: Změny zákona o hospodaření energií a přístup k problematice energetické účinnosti
- 117..... Knauf Insulation: Kdy začneme brát úspory energie vážně?
- 118..... Plzeňský Prazdroj: Úspory energií v praxi Plzeňského Prazdroje
- 119..... RestoreOne: Jsou nová technická řešení v osvětlovacích systémech schopná realizovat energetické úspory?
- 121..... T-Systems Czech Republic: ICT a ochrana životního prostředí – příležitost pro business
- 123..... CTP: Šetrné stavby

## 8. Nové technologie a procesy

- 126..... Bright HR: Nábor zaměstnanců pomocí sociálních sítí
- 127..... Cisco: Budoucnost (spolu)práce
- 128..... Citibank Europe: Boom bezkontaktních plateb pokračuje i v letošním roce
- 129..... FedEx: Dodavatelský řetězec budoucnosti
- 131..... Fleishman-Hillard: Social Business jako nový trend v řízení firem
- 132..... Huawei Technologies (Czech): Samoobslužná virtuální pobočka dokáže nahradit kamennou pobočku
- 133..... KP2 Czech Republic: Jak zvýšit produktivitu prodeje v současném tržním prostředí?
- 135..... Microsoft: Klíčové trendy současnosti ovlivňující řízení vztahů se zákazníky
- 136..... Passion Communications: Pozor! „Lajky“ a sdílení nejsou výhrou v marketingu sociálních sítí
- 138..... Southpaw Productions: Hardware už není klíčový, úlohu přebírá software
- 139..... Steelcase: Steelcase díky media:scape přináší možnost usnadnit spolupráci v malých skupinách
- 140..... T-Mobile Czech Republic: Dopřejte své firmě rychlá mobilní data
- 141..... T-Systems Czech Republic: Cloud Computing: jak ustát změnu

## 143..... Seznam členů Americké obchodní komory

# Sloupky předsedů výborů AmCham

## Společenská odpovědnost potřebuje byznys myšlení

Propagátorům konceptu společenské odpovědnosti (CSR) se za posledních dvacet let podařila důležitá věc. Řada firem působících na našem trhu si uvědomila, že se můžou různými způsoby společensky angažovat a zjevně narostl počet aktivit, kdy se firmy snaží prospět světu kolem sebe. Obrazně lze tedy říct, že si společenská odpovědnost získala již řadu srdcí. Pokud se ale má dále rozvíjet, potřebujeme o ní začít rozhodovat i hlavou. Pouze dobře promyšlený přístup má totiž šanci vytvářet řešení prospívající společnosti a posilující konkurenceschopnost firmy.

Klíčovým trendem v moderních přístupech ke společenské angažovanosti je koncept sdílené hodnoty (shared value), jehož spoluautorem je přední expert na firemní strategie Prof. Michael E. Porter, který tvrdí, že „miliardy dolarů doposud utracených na CSR, by mohly mít mnohem větší dopad, kdyby byly investovány strategicky“. Základní princip konceptu sdílené hodnoty proto spočívá v tom, že firmy aktivně hledají příležitosti, jak v rámci svých obchodních strategií reagovat na nenaplněné společenské potřeby způsobem, který prospěje jak společnosti, tak dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy.

Jsem moc rád, že AmCham se ve svých aktivitách snaží zaměřit právě na tento trend a prozkoumávat byznys příležitosti ukryté v různých společenských a environmentálních tématech v prostředí České republiky. Firmy totiž mají velký potenciál přinést to, v čem jsou skutečně dobré – inovaci, tvořivost, vyzkoušené podnikatelské modely – a tak objevovat řešení, která jsou dlouhodobě udržitelná.

Několik příkladů dobré praxe přináší i toto číslo best office.



Peter Sokol, předseda výboru pro CSR Americké obchodní komory v ČR, jednatel, CSR Consult, [www.csrconsult.cz](http://www.csrconsult.cz)



## Budoucnost finančního oddělení

Světlem se už několik let valí trend takzvaných „Global Business Services“. V našem středoevropském regionu se to projevuje především zakládáním středisek sdílených služeb. Původně se myslelo, že je to jen na přechodnou dobu, než budou tyto službové „montovny“ posunuty dále na východ do Ruska, Indie nebo Číny. Přechodnost se nepotvrdila a tento typ podniků se tu usídlil zřejmě na stálo.

Nový obor je příležitostí pro poskytovatele služeb k sub-dodávkám. Zatím je však nejoblíbenější hlavně u personálních agentur, u ostatních si zatím velkou popularitu nezískal. Pro lokální podniky a skupiny firem je nový sektor hlavně inspirací pro inovace. Svá střediska sdílených služeb primárně zaměřená na finance a účetnictví už zavedly větší české podniky v energetice, stavebnictví, plynárenství, pivovarnictví, bankovníctví a dalších oborech.

Doporučuji menším a středním podnikům využívat příležitosti ke sledování způsobů práce ve financích u velkých firem, protože inovace mohou vést nejen k snížení nákladů, ale i k získání vyšší hodnoty z práce finančního oddělení. Hodnotu můžou přinést implementace nových technologií a pracovních postupů, které například umožní rychlejší získávání aktuálních finančních dat nebo jejich častější aktualizace.



Tomáš Frkal, předseda výboru pro Finance Americké obchodní komory v ČR, Managing Director, Process Solutions, [www.ps-bpo.com](http://www.ps-bpo.com)



## Existuje nějaká budoucnost pro HR?

- 1) **ANO**, protože HR záležitosti se budou ve firmách řešit vždy
- 2) **NE**, pokud HR zůstane ve své klasické podobě a nepřizpůsobí se vyvíjejícím se trendům

Dvě největší výzvy, které dnes před HR stojí, jsou 1/ přejít od klasické HR role do role strategického HR business partnera se vším, co k tomu patří (pouze formálně přejmenovat pozici opravdu nestačí) a 2/ změnit image HR ve firmách, které je stále přisuzována role operativní a administrativní a nikoliv role strategická.

Budoucnost HR tkví ve schopnosti vytvořit unikátní byznys strategii, která přiláká a udrží ve firmě talenty. Každá firma je tak silná, inovativní a úspěšná, jak silní, inovativní a úspěšní jsou lidé, kteří v ní pracují. Existuje přímá souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností klientů.

Stejně tak jako ostatní oddělení ve firmě musí i HR najít způsob, jak kvantifikovat svůj přínos pro firmu. Přinášet kreativní a inovativní řešení. V globalizaci nacházet příležitosti, jak přinášet vysokou přidanou hodnotu za nižší náklady. Využívat moderní technologie pro nábor a pracovat s multinationálními týmy. V případě potřeby prosadit outsourcing, a uvolnit si tak ruce pro strategické záležitosti.

HR business partner musí mít znalosti z oblasti financí, obchodu a dalších oddělení. Silné konzultační a komunikační dovednosti by měly být samozřejmostí, protože bez nich se nelze stát respektovaným a důvěryhodným partnerem.

Transformace HR je klíčová pro přežití, náročná na realizaci a rozhodně se neobejde bez podpory nejvyššího vedení. Držím všem HR palce, ať se jim to povede.



Irena Staňková, předsedkyně výboru pro HR Americké obchodní komory v ČR, Konzultant & Trenér & Kouč, SOPHISTO, [www.sophisto.cz](http://www.sophisto.cz)

**SOPHISTO**  
progress for everyone

## Pohlížejme na IT jako na strategickou součást firmy

Na Informační technologie, ať ve vlastní správě nebo svěřené externímu dodavateli, by se mělo pohlížet jako na jeden ze strategických elementů umožňujících efektivnější provoz firmy a její lepší řízení. IT dnes není pouze poskytovatel nutné infrastruktury k základnímu fungování organizace.

Největší hodnotou firem, vedle zkušených lidí a know-how, jsou dnes data a snadný přístup k nim. A právě zde plní IT svou přidanou hodnotu, kdy je schopno poskytovat kdykoli všem svým zaměstnancům potřebné informace a analýzy pro jejich rozhodování.

Trendy, které lze dnes pozorovat v nových řešeních, jdou naštěstí této potřebě vstříc. Moderní firmu vidím jako organizaci, která efektivně využívá koncová zařízení a umožňuje zaměstnancům na nich vyřizovat jak pracovní úkoly, tak bezpečně užívat zábavu. To vše na bezpečných zařízeních vhodných pro konzumaci obsahu ale i pro kreativní práci (zařízení s oddělitelnou klávesnicí).

Jak roste úloha IT, vzrůstají i požadavky na poskytování vysoce profesionálních služeb, nezávisle na velikosti firmy. Řešení se nabízí ve formě cloud služeb. Díky nim si může doslova každá firma dovolit ukládat objemná data a provádět jejich analýzu, komunikovat mezi uživateli a zákazníky, nasadit xRM systémy a plně umožnit mobilitu zaměstnanců. Cloud služby dnes zároveň umožňují bezpečně využít sociální sítě se zachováním vysoké ochrany firemních i osobních dat.



Dalibor Kačmář, předseda výboru pro IT Americké obchodní komory v ČR, Ředitel serverové divize, Microsoft, [www.microsoft.cz](http://www.microsoft.cz)



## Budoucnost marketingové komunikace

Budoucnost marketingu bude mít velmi brzy podobu konkrétního zacílení, ve kterém zákazník nebude jen součástí davu, ale spíše příjemcem své vlastní mediální komunikace. Technologická revoluce, kterou právě zažíváme, zažehla doslova fenomenální komunikační explozi, která směřuje nejrůznějšími kanály okamžitě přímo k inzerentům. Všechny tyto možnosti, které nám technologická revoluce servíruje na stříbrném podnose, jenom čekají na to, až je svět marketingu využije co nejlépe. Zejména v budování povědomí o konkrétní značce. Pokud ovšem dojde na firemní komunikaci s využitím nepřeborného množství nejrůznějších komunikačních kanálů, pak je každá společnost vystavena hazardu, že se její sdělení rozplyne v množství nahromaděného „nepořádku“ mnoha dalších.

„Svět se změnil a my se musíme změnit s ním.“ Těmito slovy zahájil Barack Obama svou prezidentskou kampaň v roce 2008, aby ještě více posílil povědomí o rapidně se šířícím vlivu komunikačních technologií, které mohou svést nejrůznější odvětví průmyslu a obchodu na scestí. Množství komunikačních kanálů, které nám dnešní doba nabízí, má své stinné stránky, které se až fatálně mohou projevit tím, že každou novinku budeme bez rozmyšlení a strategie prostě komunikovat. Pokud ale mají konkrétní společnosti k dispozici detailní informace o svých zákaznících, které zahrnují osobní data, přehled o zakoupeném zboží nebo společenské postavení, proč ještě neustále komunikují masově?

Dnešní průměrný spotřebitel čelí každou hodinu během dne nepochopitelnému počtu nejrůznějších obchodních sdělení. Průměrný Američan je například denně vystavený třem tisícům reklamních sdělení. Mezinárodní společnosti utratí ročně přes 620 miliard dolarů za to, aby jejich produkt byl spotřebiteli vnímán jako atraktivní, a aby byl více nakupován, přitom jen pouhý zlomek těchto reklam má šanci, že si jej zákazníci opravdu zapamatují. Marketingoví odborníci Al Reis a Jack Trout se k této situaci vyjádřili slovy: „Komunikace jako taková je sama o sobě problém.“ Naše společnost byla první, která začala komunikovat celosvětově. Každý rok posíláme do světa více sdělení, ale zpětná vazba je čím dál menší. Není tedy divu, že postupem času klesá ze strany zákazníků zájem o konkrétní značku, než jak tomu bylo v době, kdy konkrétní značka naopak vedla kampaň.

Otázka za jeden milion korun, která nabízí řešení této situace, zní jednoduše. Jak může někdo využít tak rozsáhlou nabídku komunikačních prostředků a kanálů tak, aby byl schopný komunikovat originální firemní sdělení? Základním stavebním kamenem v budování dokonalé komunikace je vášně, která musí být součástí každého firemního sdělení jdoucího oběma směry – jak interní komunikací směrem k zaměstnancům, tak externí komunikací směrem k veřejnosti. Zaměstnanci i veřejnost by ke konkrétní značce měli zaujímat podobně zapálený postoj, který se týká jejího příběhu nebo budování povědomí o značce a obě dvě skupiny by měly mít chuť podělit se o novinky z dané firmy se svými kolegy či přáteli. Podle slov vypravěče E.M. Forstera je jediný vášnivý člověk lepší, než čtyřicet dalších lidí, kteří mají pouze zájem. To je ten přístup, kterým může jednotlivec vyniknout na přeplněném trhu, protože produkt vytvořený s láskou se od toho záměrně vytvořeného dle reklamního modelu, zásadně liší. Pokud bude vášně provázet každé - i to nejjednodušší - firemní sdělení, pak určité značce zajistí to správné postavení na trhu, jež se v dnešních dnech definuje jako marketingový problém. Marketingový koncept s názvem Unique Selling Point má za úkol ochraňovat obchodní značku, aby se neutopila v moři nadměrné komunikace, a zároveň ji držet stranou od přímých konkurentů, kteří se nejrůznějšími metodami snaží navázat kontakt s jejími zákazníky.

Opravdová vášně je nakažlivá, a pokud ji správně nadávkuje, pak se příběh značky přizpůsobí zákazníkovi, který jej bude s vášní prožívat. Podívejte se, jak zázračně se vypráví příběh Steva Jobse. Pro každý vztah mezi dvěma lidskými bytostmi, ať už je založený na materiálních nebo duševních hodnotách (a nezáleží na délce jeho trvání), je a vždy bude vášně tím nejlepším katalyzátorem. A co říci na závěr? Budoucnost marketingu bude hlavně o umění zažehnout vášně pro vaši značku a to hlavně s využitím osobních a fascinujících zkušeností.



Emil Jimenez, předseda výboru pro Marketing Americké obchodní komory v ČR, CEO / CCO, Passion Communications, [www.passioncomm.com](http://www.passioncomm.com)



# Mobilní kancelář

# 1

## Zaměřte se na Enterprise Mobility Management – bez zabezpečení mobilních zařízení můžete přijít o citlivá data

Autorka: Eva Koutná, Channel Development Manager, Eastern Europe, Citrix Systems, [www.citrix.cz](http://www.citrix.cz)



Konzumerizace IT vede neodmyslitelně k větší mobilitě, ale aby z mobility mohli těžit zaměstnanci i společnosti, je nezbytné zahrnout do podnikového IT i Enterprise Mobility Management (EMM), neboli mobile computing v pracovním prostředí. Jedná se o celkový systém, který by měla organizace používat pro spravování a zabezpečení mobilních uživatelů a zařízení. Týká se lidí, procesů a technologií souvisejících se vzrůstajícím zájmem o mobilní pracovní styl. Čím dál více zaměstnanců používá smartphony a tablety ve svém soukromí, postupně z nich řeší i některé pracovní procesy, a tak je používají nejen v rámci zábavy, ale i v rámci pracovních povinností. Naopak někteří zaměstnanci dostanou firemní smartphony či tablety, ale průběžně se naučí je používat i mimo práci a k soukromým účelům. Na této skutečnosti není nic špatného – pokud má firma zabezpečená data a nemůže se stát, že by byla zneužita nebo ztracena.



Mobilita zaměstnanců zvyšuje jejich produktivitu, a tak to vnímají i samotní uživatelé – ne všichni si ale uvědomují hrozby spojené s jejich iniciativou – odpovídání na emaily kdykoliv, posílání potřebných souborů kolegům z domu, třeba přes Dropbox, nebo kopírování si dat do soukromých aplikací, aby s nimi mohli i večer doma pracovat. Řešením, jak správu nejrůznějších mobilních zařízení zvládnout, je právě Enterprise Mobility Management. Pod EMM spadá několik kategorií správy, které ve výsledku zajistí moderní bezpečnou pracovní sílu i zvýšenou produktivitu.

**Mobile Device Management (MDM)** je jednou z nich a představuje zabezpečení, monitorování, správu i podporu mobilních zařízení používaných v rámci podnikové sítě. Nejčastěji se jedná o nejrůznější typy aplikací, které mohou být díky MDM používány na tabletech či smartphonech, ideálně vlastněných společnostmi. Většina MDM řešení nabízí schopnost vytvoření kategorií povolených a zakázaných aplikací i politiku jejich zprovoznění a správy. Za mobilní zařízení považujeme nejen mobilní telefony, smartphony a tablety, ale i sofistikované mobilní počítače, mobilní tiskárny a mnoho dalších, ať už jsou vlastněná společnostmi nebo zaměstnanci. Počet zaměstnanců, kteří chtějí z mobilních zařízení přistupovat ke korporátním datům, je čím dál vyšší a řízený MDM může být nejlepším řešením správy těchto zařízení.

Další kategorií je **Mobile App Management (MAM)**, jenž se týká zabezpečení aplikací prostřednictvím vhodného procesu, a to buď samotnou společností nebo ve spolupráci s ISV (Independent Software Vendor). V rámci managementu aplikací je důležitý takzvaný podnikový app store, který umožňuje doručování zvolených aplikací autorizovaným uživatelům. Některé MAM systémy také nabízejí službu propojení adekvátních aplikací a s nimi souvisejících dat. Omezí se tím využití citlivých dat jen v rámci určitých aplikací a nehrozí jejich zneužití. Pokud manažer využívá mobilní zařízení jak pro pracovní, tak pro soukromé účely, tak díky zmíněné službě jsou nastaveny dvě oddělené uživatelské konfigurace v rámci jednoho tabletu nebo smartphonu. Takové nastavení je někdy označováno také jako „Dual Persona“.

Pod EMM spadá také **Mobile Information Management (MIM)**, **Mobile Expense Management (MEM)** nebo trend **Bring Your Own Device (BYOD)**. Při rozhodovacím procesu, jak EMM co nejlépe zvládnout, se pro organizace jako nejlepší jeví komplexní řešení (např. XenMobile), které jim zabezpečí právě to, co musí být zabezpečeno, ale současně maximálně podpoří mobilitu a efektivitu zaměstnanců.

## Flexibilita ve všech pádech

Autorky: Alena Králíková, manažerka společenské odpovědnosti a Jana Skalková, manažerka útvaru Rozvoj zaměstnanců, ČSOB, [www.csob.cz](http://www.csob.cz)



Flexibilní formy organizace práce se za posledních deset let staly na českém trhu práce výrazně využívanějšími. Zaměstnavatelé i zaměstnanci jsou otevřenější konceptu flexibility v širokém slova smyslu – nejde jen o typ pracovního úvazku, ale také místo jeho výkonu, využití moderních technologií nebo časové nastavení. A zdaleka se flexibilita netýká jen rodičů, zejména matek pečujících o děti v průběhu a po rodičovské dovolené. Významnou proměnnou v percepci flexibility představuje firemní kultura a přístup manažerů.

Ani v ČSOB se flexibilní úvazky netýkají jen rodičů. Využívají jich – zejména tzv. home office, tj. práce z domova, ve velké míře také manažeři, kteří pečují o někoho blízkého v rodině nebo se chtějí více přizpůsobit volnému času ostatních příslušníků svých rodin. Mnozí hodně cestují – často proto, že nežijí v místě svého zaměstnání, čímž mj. potvrzují větší ochotu k pracovní mobilitě, než jakou ještě na přelomu století dokladovaly průzkumy mezi ekonomicky aktivními obyvateli. Flexibilní pracovní nastavení tak v ČSOB funguje napříč útvary, pozicemi, regiony a rolemi v hierarchii uvnitř firmy.

### Práce z domova

13 % zaměstnanců ČSOB využívá možnosti pracovat formou práce z domova. Zkušenosti útvaru Řízení lidských zdrojů potvrzují, že práci z domova primárně nevolí rodiče s malými dětmi, ale spíše vytížení manažeři, kteří díky home office mohou pracovat na strategických materiálech a dokumentech. Žádný ze zaměstnanců ČSOB nepracuje na plný úvazek z domova, home office představuje nástroj lepšího time managementu: v průměru tak manažeři pracují 1-2 dny v týdnu.

Pro efektivní využití home office se nám osvědčilo nabízet jej zaměstnancům, kteří pracují v naší bance delší dobu a podávají stabilně kvalitní výkon. Důležité jsou i osobnostní předpoklady – zodpovědnost, samostatnost, organizační schopnosti a komunikační dovednosti. Ideální je například pro projektové práce, naopak obtížně zařaditelná je v rámci práce klientských pracovníků v pobočkách.

### Zkrácené úvazky

Zkrácená pracovní doba (např. 4-6 hodin denně, stlačený pracovní týden atp.) nebo částečné úvazky (v délce od několika dnů v měsíci po poloviční úvazek) jsou vítané v první řadě rodiči. Mezi rodiči v ČSOB převažuje zájem o zkrácený úvazek (nejčastěji 2 – 2,5 dne v týdnu), kdy rodič tráví většinu doby na pracovišti, ideálně kombinovaný s možností home office, což je řešení pro případ výpadku hlídání nebo nemoci dítěte.

Z interního průzkumu mezi rodiči, realizovaného v roce 2011, vyplývá, že možnost pracovat na zkrácený úvazek je pro rodiče prioritou. Zkrácenou formu úvazku jako jedinou možnou do tří let věku dítěte uvedlo 78 % respondentů. Je zajímavé, že toto procento odpovídá procentu rodičů, kteří na částečné úvazky pracují např. v Nizozemí nebo skandinávských zemích. Zdá se, že priorita je tedy u rodičů malých dětí identická, odlišné jsou pouze možnosti a nabídka.

Zkrácený úvazek je podle respondentů ideální možností pečovat o dítě a současně příležitostí zachovat si kontakt s profesí, rozvíjet své vědomosti o novinky v rámci vlastní odbornosti, udržet si vztah se zaměstnavatelem, kolegy a se světem „dospělých“. Citovaná skupina zaměstnanců se přitom shoduje na přání „neošidit“ děti.

Potvrzuje se tak další fakt: téma flexibility je pro zaměstnavatele klíčové a je jedním z principů konkurenceschopnosti. Chce-li si zaměstnavatel udržet své nejlepší zaměstnance a odborníky na všech úrovních, nemůže ignorovat jejich „rodičovství“ a s ním spojené emoce, přání a úkoly, či jejich roli pečovatele o starší nebo handicapované příbuzné, případně další studium a profesní rozvoj. Ve všech těchto rolích jsou zaměstnanci přínosem, byť třeba v jiném rozsahu než 100% úvazku v přesně stanoveném rozsahu od-do. V opačném případě odejdou tam, kde možnost sladování mají.

Výzkum ukázal i další souvislosti – pro část rodičů je flexibilita příležitostí zůstat angažovaní v pracovním procesu i po dobu rodičovské dovolené. Zejména v regionech mimo Prahu zůstávají různé typy částečných a zkrácených úvazků otázkou finanční nezbytnosti. Od cca jednoho roku věku dítěte si rodiče nemohou dovolit přijít o jeden příjem v rodině, existenciální rozměr je podstatný také u rodičů samoživitelů. V ČSOB zdaleka neplatí představa, že čeští rodiče jsou raději doma. Pracovat chtějí, mají-li možnost kombinovat role.

V ČSOB již čtvrtým rokem funguje Program pro maminky a tatínky. V současnosti rodiče tvoří v bance skupinu 930 zaměstnanců, tzn. 14 % z celkového počtu zaměstnanců. Oddělení HR se tedy snaží program pro tuto významnou část zaměstnanců ztraktivňovat a zůstat se zaměstnanci minimálně v kontaktu, ideálně v aktivní spolupráci. Od začátku projektu se do něj přihlásilo celkem 400 rodičů, což je 43 % z celkového počtu. 143 z rodičů zařazených do programu se aktivně zapojilo do práce formou částečných úvazků.

### Technologie

Nezbytným doplňkem principů flexibility jsou technologie. V ČSOB si zájem zaměstnanců získal program Bring Your Own Device – v zájmu lepšího sladění soukromého a profesního života jim banka umožňuje používat vlastní chytrý telefon nebo tablet a mít z nich za plného dodržení bezpečnostních pravidel přístup k pracovnímu emailu.

### Pro a proti

Flexibilita v pracovním prostředí je pro lidi, kteří jsou kvůli práci neustále v pohybu, pro ty, kdo dokáží oddělit práci od osobního a rodinného života, rodiče malých a předškolních dětí, lidi pečující o starší členy rodiny i pro studenty (včetně těch, kteří se ke studiu vrátí až později než v typicky studijním věku), jednoduše všechny, kdo sladují svůj profesní život s tím soukromým a rodinným. V kontextu managementu je pro ty, kdo dokáží řídit heterogenní tým, zajistit komunikaci a předávání jednotlivých fází aktivit, a ty, kdo svým podřízeným a kolegům důvěřují.

Flexibilita není pro mikromanažery, kteří potřebují neustále svůj tým kontrolovat, ani pro workholiky a všechny, kdo flexibilitu vnímají jako výkon práce v rozsahu plného úvazku na pracovišti a následně práci doma po nocích. Není ani pro ty, kdo se odvolávají na týmovou práci a přitom nedokáží převzít odpovědnost za svůj podíl na splnění zadaného úkolu, nebo se nechtějí realizovat, rozvíjet se a hledat nové cesty, odpovědi a inovace ve své práci. Jednoduše není pro ty, kdo nehledají příležitosti, ale bariéry.

### Náklady

Podíváme-li se na přínos konkrétního projektu – Programu pro maminky a tatínky – z pohledu zaměstnavatele, jaké jsou vložené investice? Vyplatí se? Jaká je návratnost? Počáteční investice je téměř nulová – veškeré s programem spojené aktivity realizuje interně útvar Řízení lidských zdrojů. Do projektu je navíc od začátku zapojena část matek – specialistek řízení lidských zdrojů.

Přínos je vyčíslitelný: náklady spojené s náborem nového externího specialisty se pohybují v desítkách, často i stovkách tisíc korun. Náklady na doškolení rodičů se pohybují v řádech několika tisíců korun. Nevyčíslitelná je ale motivace rodičů, jejich loajalita, týmový duch. Ačkoli se příklad týká jen jedné cílové skupiny, je aplikovatelný i na ostatní skupiny flexibilních zaměstnanců, kteří kromě práce chtějí i žít. Jestliže jim je tato možnost nabídnuta, svým výkonem, přístupem a loajalitou se svému zaměstnavateli stonásobně odvděčí.



## Smart working conditions system

Autor: GlaxoSmithKline, [www.gsk.cz](http://www.gsk.cz)

### Systém pracovního prostředí,

- kde lidé pracují bez vlastního stolu,
- kde nezvoní telefony
- a kde ani šéf nemá vlastní kancelář.

Pozitivní atmosféra na pracovišti, smysl toho, co děláme nebo zajímavá pracovní náplň, mají vliv na to, jak se v práci cítíme i jaké výkony podáváme. O inovaci tohoto všeho se proto firmy neustále snaží. Mohou tak získat konkurenční výhodu i zvýšit spokojenost zaměstnanců. Právě z těchto pohnutek došlo v sedmdesátých letech minulého století v USA k masovému rozšíření tzv. open space kanceláří, které v poslední dekádě s oblibou aplikují i firmy v České republice. Největší výhodou otevřených kanceláří je rychlejší bezbariérová komunikace. Úkol, který by samotnému pracovníkovi za zavřenými dveřmi zabral třeba i několik hodin, je v open space možné vyřešit mnohem snáze. Výhodou je i jednodušší navázání osobního kontaktu s velkou částí kolegů. Tam, „kde nejsou zdi“, teambuilding probíhá takřka denně zcela přirozeným způsobem. Dalším velkým plus je také „odposlouchávání“ služebně starších kolegů. Otevřená kancelář umožňuje přímé školení nováčků na reálných situacích. I přes všechny benefity, které open space kanceláře poskytují svým uživatelům, se ale najdou i jejich odpůrci. Ti jim vyčítají především hlučnost a nedostatek soukromí.

### Smart working conditions system = vylepšený open space

Odstranit nedostatky klasického open space si klade za úkol jeho modernizovaná verze, kterou v ČR zavádí společnost GlaxoSmithKline pod názvem „Smart working conditions system“. V praxi jde o takový koncept pracovního prostředí, který zaměstnancům umožňuje naplno využívat potenciálu týmové práce, aniž by je přitom jakkoli omezoval. Základním rysem, na kterém je systém postaven, je jeho variabilita. Každý zaměstnanec totiž má svůj notebook, mobilní telefon a osobní skříňku. Může

se tak při řešení aktuálního problému připojit k libovolnému týmu pomocí narychlo svolaného brainstormingu. Že je GSK společností, ve které je diskriminace jakéhokoli druhu nepřijatelná, dokazuje skutečnost, že pravidla platí skutečně pro všechny – ani vedoucí pracovníci nemají vlastní kancelář a běžně pracují s ostatními zaměstnanci ve stejné místnosti.

Hlavním přínosem je zvyšování efektivity práce. Díky variabilnímu přeskupování týmů ad hoc a skutečnosti, že se všichni zaměstnanci nacházejí v jednotném prostoru, je možné vzniklé problémy řešit flexibilně. Odpadá totiž potřeba sáhodlouhých emailových domluv či svolávání

porad, jako tomu je u firem s uzavřenými kancelářemi nebo více patry. Pokud je základním rysem systému jeho variabilita, pak hlavním heslem je intuitivní spolupráce. Tím, že jednotliví kolegové o sobě vědí, dokáží odhadnout i okamžik, kdy toho druhého oslovit i kdy jej nevyrušovat.

Tvůrci Smart working conditions systému mysleli i na nedostatek soukromí a okolní hluk, které bývají konceptu otevřených kanceláří často vytýkány. Na pracovišti není dovolena hlučná konverzace, telefonování ani hlasité vyzvánění mobilního telefonu. Pokud si zaměstnanec potřebuje vyřídit hovor, na výběr má několik speciálních místností, takzvaných „telefonních budek“, které jsou odhlučňené. Pevné linky jsou zabudovány přímo v počítačích se sluchátky a mikrofonom. Když si někdo chce vychutnat domácí jídlo nebo svačinu, má k dispozici nikým nerušený prostorný jídelní koutek. Zároveň vůni jídla neobtěžuje své kolegy.

*“Většinu času denně strávíme při skupinovém jednání a řešení problémů, nikoliv jenom u vlastního stolu. Proto jsme se rozhodli pro volné bezbariérové prostředí. Zkušenosti z jiných poboček GSK ukazují, že se nový systém osvědčil. Každý dělá sám nebo v týmu přesně to, co má naplánované nebo to, co je zrovna potřeba. Efektivita spolupráce mezi kolegy s tímto krokem výrazně stoupá a taky s sebou nese magický nádech týmové soudržnosti,” říká generální ředitelka GSK, PharmDr. Monika Horníková*

V nových kancelářích GSK je dobře postaráno i o klimatické podmínky pro práci. Venkovní plášť budovy je totiž celoskleněný. Pokud je venku slunečno, jsou zářivky na pracovišti vypnuté nebo svítí velmi nízkou intenzitou. Jejich výkon se díky čidlu automaticky zvýší při poklesu množství denního světla. Optimální cirkulaci vzduchu v celé budově zase řídí samočinný systém naklápěcích oken na střeše i klimatizace přímo v pracovních prostorách. Dochází tak k významným úsporám energie. Šetrné zacházení s přírodními zdroji a co nejnižší produkce škodlivých látek v celém životním cyklu výrobků je jednou z priorit společensky odpovědných aktivit GSK. Nejedná se přitom pouze o jednorázové aktivity jako je Hodina země, ale i o soustavnou každodenní snahu o snižování uhlíkových stopy. Tu chce GSK do roku 2050 snížit na nulovou úroveň, zatímco do roku 2020 chce zredukovat spotřebu vody při výrobních procesech o 20 % a dosáhnout nulové produkce odpadů, které nejsou recyklovatelné.

### Výhody Smart working conditions systému

- Vyšší efektivita práce – zkušenosti z jiných poboček GSK ukazují její vzestup o až 45 %
- Rychlejší komunikace s kolegy, kteří jsou na dosah ruky
- Snadnější řešení problémů díky flexibilitě a variabilitě při vytváření ad hoc týmů dle aktuální potřeby

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

## HUMAN CAPITAL INVEST IN THE BEST

**Just like you, we take a long-term view with our business, building lasting relationships with our clients. We strive to understand the precise skills you need and find you the talent that will thrive in your environment.**

With expertise in 15 sectors as well as 15 years on the Czech market, we can offer you the whole spectrum of recruitment solutions, including permanent, temporary, executive and innovative digital campaigns. Whatever your requirements, we can help you plan your workforce strategy and get your business firing on all cylinders.

For us, there is nothing more rewarding than placing the right person in the right job at the right company at the right time. That's our expertise.

To power your world of work, call us on +420 225 001 711 or email [prague@hays.cz](mailto:prague@hays.cz)

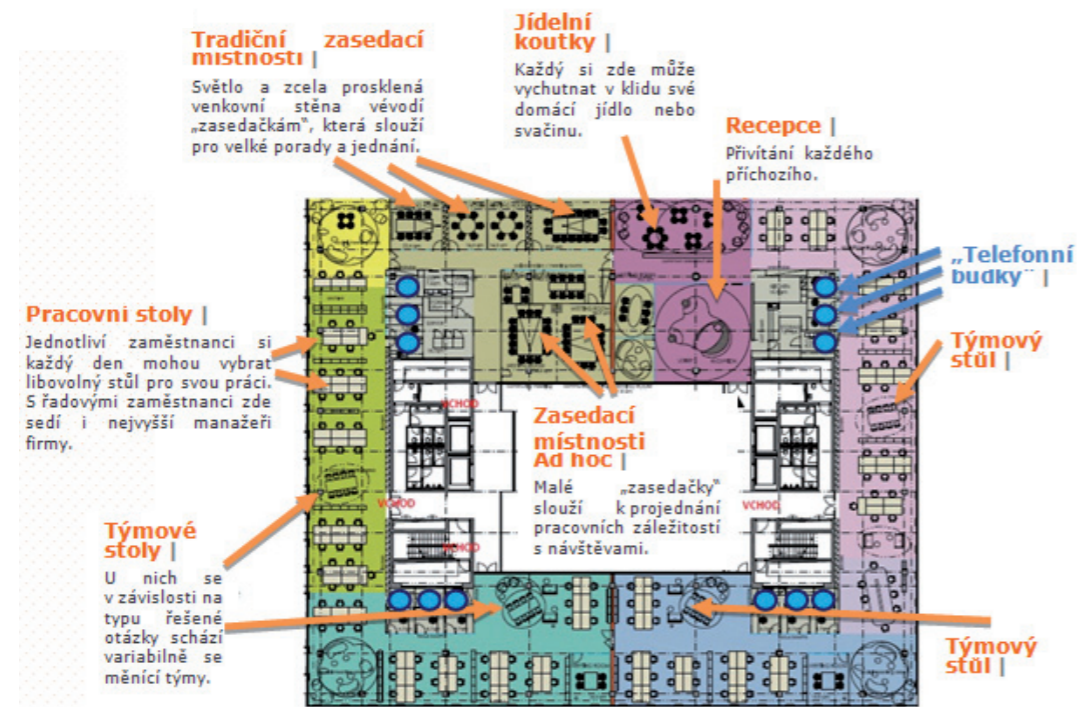
[hays.cz](http://hays.cz)





## Optimální pracovní podmínky jako součást strategie společenské odpovědnosti

Ačkoli se v uplynulém desetiletí většina firem v oblasti společenské odpovědnosti zaměřovala především na sociální oblast a ekologii, především ty průkopnické dávají stále větší důraz i na vytváření vhodného pracovního prostředí pro své zaměstnance. GSK se přesídlením do budovy City Green Court, jedné z nejekologičtějších v ČR, rozhodla nejen ještě více přispět k ochraně životního prostředí, ale také umožnit svým zaměstnancům pracovat v podmínkách, které jim pro jejich práci vyhovují nejlépe. Nejde přitom pouze o fyziologicko-psychologické hledisko. Zásadní pro dobré fungování firmy jsou i prostředí a procesy, které odpovídají specifikům pracovních aktivit. Díky Smart working conditions systému tak koncept pracoviště neklade pracovníkovi žádné bariéry a maximálně mu umožňuje využít jeho potenciál. To významně napomáhá pohodě na pracovišti i vyvážení času stráveného v práci s volnem.



Takto vypadá uspořádání pracovního prostředí dle „Smart working conditions“ systému. Zdroj: GSK, 2012

## V práci jako doma – nebo naopak?

### Co má společného Yahoo! a nové trendy na českém kancelářském trhu

Autor: Jakub Mikulášek, Head of Project Development, HOCHTIEF Development Czech Republic, [www.hochtief-development.cz](http://www.hochtief-development.cz)



Poslední desetiletí zaznamenalo dramatický nárůst objemu práce vykonávané nikoli z tradičního pracoviště, ale z domova, či jinak „na dálku“. Přírůstek trendu označovaného jako teleworking nebo hovorově jako „home office“ zdůrazňuje nesporné výhody pro zaměstnance, kteří tento způsob využívají, a statistikami dokládají i přínos pro zaměstnavatele v podobě vyššího výkonu zaměstnanců a jejich efektivity práce, nižší fluktuace i nižších provozních nákladů.

Když v únoru tohoto roku unikly na veřejnost části firemního emailu, který všem zaměstnancům globální firmy Yahoo! adresovala nová generální ředitelka společnosti, vyvolalo to mezi zaměstnanci, příznivci teleworkingu, a v příslušných odborných kruzích bouřlivou odezvu. Titulek článku magazínu Forbes, který se na forbes.com objevil 25. února, shrnuje obsah interního dokumentu Yahoo! stejně jako reakci na něj:

**Back To the Stone Age? New Yahoo! CEO Marissa Mayer Bans Working From Home**

Forbes.com zároveň publikuje část dokumentu, který je pro následující obsah tohoto článku důležitý:

„To become the absolute best place to work, communication and collaboration will be important, so we need to be working side-by-side. That is why it is critical that we are all present in our offices. Some of the best decisions and insights come from hallway and cafeteria discussions, meeting new people, and impromptu team meetings. Speed and quality are often sacrificed when we work from home. We need to be one Yahoo!, and that starts with physically being together.“

Zatímco můžeme pouze spekulovat, zda se změna v chování Yahoo! přelije i na další společnosti, optikou českého trhu, kde práce z domova zůstává okrajovou záležitostí a je vnímána spíše jako zaměstnanecký bonus, se nic zásadního nestalo. Případ Yahoo! však nebyl zmíněn náhodou, protože myšlenky, které ve svém emailu zaměstnancům firmy použila paní Mayer, s aktuálními trendy na českém trhu s komerčními nemovitostmi přímo souvisí.

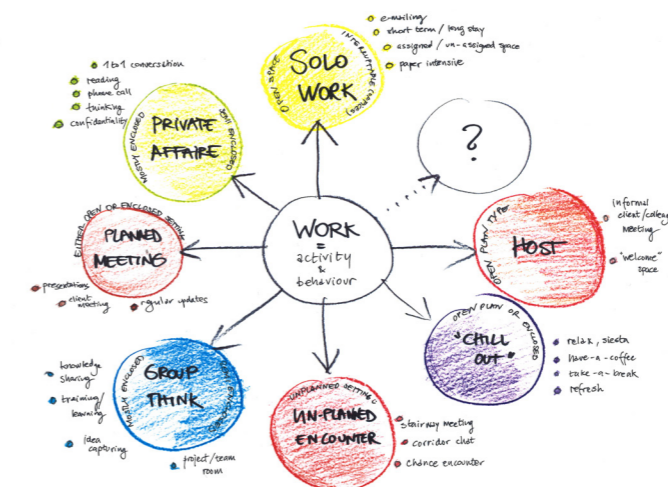
Ještě v devadesátých letech jsme kancelářský prostor v českých podmínkách znali jako mozaiku složenou z desítek či stovek „domácích kanceláří“ (kanceláře po dvou pracovních místech, v každé třetí sdílená kuchyňka, všude zavřené dveře na chodbu). Zatímco malá rodinná firma takto může efektivně fungovat ještě dnes, ve větších firmách tento typ prostor velmi brzo narazil na svůj limit. Neposkytl výhody a výsledky plynoucí z fyzického sdílení pracovního prostoru, o čemž se zmiňuje ředitelka Yahoo!, a stejně tak nelze říci, že by si toto prostředí zaměstnanci považovali tak, jako by měli možnost pracovat z místa svého domova, a uspořádaný čas tak mohli věnovat například rodině. Nová generace kancelářských budov, která do Prahy a do krajských regionálních center dorazila na přelomu tisíciletí, následně posunula český kancelářský trh na standardy používané na západních trzích.

Vzhledem k aktuální ekonomické situaci by se dalo předpokládat, že na kancelářském trhu bude poptávka po budovách s nižší úrovní vybavení a služeb, které by odpovídaly i nižšímu nájemnému. Praxe na trhu však ukazuje, že nájemci aplikují svoje předchozí zkušenosti ze stávajících nemovitostí a společně s developery nacházejí řešení, která naopak za srovnatelné náklady nabízejí nepoměrně vyšší kvalitu.

Mezi hlavními nároky (a není třeba je zde dále rozebírat) zůstávají tradičně:

- lokalita dostupná hromadnou i osobní automobilovou dopravou
- dostupnost služeb pro zaměstnance v budově nebo jejím bezprostředním okolí (stravování, sport, částečně maloobchod)
- nízké provozní náklady (téma tzv. zelených budov)
- flexibilní, tj. jednoduše a bez zbytečných dodatečných nákladů přestavitelné prostory (flexibilita přepojení domovní techniky a dostatečná hustota vybavení připojovacích bodů do elektrické a datové sítě)

V čem se nicméně požadavky nájemců mění, jsou stoupající nároky na vlastní pracovní prostředí. Firmy jsou si vědomy toho, co ve svém oběžníku zmínila generální ředitelka Yahoo!. Pracovní prostředí musí nabízet nejen klidné místo na práci, ale také prostor pro výměnu názorů a vznik nových nápadů. Při návrhu



dispozic kancelářského pracovního prostředí se tak stále více pracuje s vlastní filozofií prostoru. Jedná se o místo pro klidnou práci, u které je třeba se soustředit? Bouřlivou diskusi a výměnu názorů? Jednání s klientem nebo s kolegy z týmu či prostor k relaxaci a rychlému „dobití baterek“? Jiné nároky bude mít samozřejmě účetní centrála telekomunikačního operátora, jiné ateliér architektů a jiné marketingová agentura.



Výše uvedené platí za předpokladu, že nové uspořádání nijak významně nenavýší požadavky na velikost nájemní plochy. Výhodu pak mají takové budovy, které s různými typy uspořádání počítají, a jsou tak schopny pokrýt zmíněné požadavky nájemců nejen v jejich nájemních jednotkách, ale i v rámci společných prostor budovy či v jejím bezprostředním okolí.

Pokud danou nemovitost obsadí jeden klíčový nájemce, není obtížné se jeho nárokům přizpůsobit. V případě, kdy je v budově větší počet uživatelů, by měla nemovitost pokrýt část nároků na prostory související s aktivitami, jež vyžadují setkávání a komunikaci, právě ze společných ploch a vhodně upraveného okolí. Nájemce pak sice nese část nákladů spojenou se společnými prostory, na druhou stranu má pro své zaměstnance k dispozici takové pracovní prostředí, které by bylo zbytečné budovat ve vlastním nájemním úseku. Paradoxně tak nové řešení může být méně náročné na celkovou plochu kanceláří, kterou si konkrétní nájemce nově pronajme. Prostory, které tuto funkci mimo vlastní nájemní úsek mohou plnit, jsou například:

- prostory vstupních hal
- patia budov (zastřešená či nezastřešená)
- kavárna či restaurace v budově (má ta Vaše prostory přizpůsobené pro neformální jednání či schůzky?)
- parky a terasy okolo budovy
- venkovní prostory kancelářských parků a kampusů (náměstí, prostranství, atd.)
- odpočinkové či jednací zóny v rámci společných prostor budov

Naše doporučení? Až bude příště Vaše společnost zvažovat prodloužení stávající nájemní smlouvy, prostudujte podrobně aktuální nabídku kanceláří ve Vaší lokalitě a zvažte, zda Vám Vaše nová adresa může přinést něco navíc.

Společnost HOCHTIEF Development Czech Republic, dceřiná společnost v plném vlastnictví společnosti HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH, působí v České republice od roku 1997. Společnost provádí development, realizaci a prodej kancelářských a komerčních nemovitostí budovaných podle západoevropských standardů. Společnost se angažuje i v segmentu rezidenčních nemovitostí. Další informace jsou k dispozici na adrese [www.hochtief-development.cz](http://www.hochtief-development.cz). Aktuálním projektem společnosti je kancelářský komplex Office Islands v pražských Letňanech. Areál nabídne v sedmi budovách ca 77 000 m<sup>2</sup> kancelářských a komerčních ploch, spoustu zelených, relaxačních a sportovních ploch. Dokončení první etapy se předpokládá v druhé polovině roku 2015. Více informací naleznete na [www.officeislands.cz](http://www.officeislands.cz).

## Jak řídit byznys z ČR do USA z HR pohledu

Autorka: Iva Rašínová, senior consultant, Image Lab, [www.imagelab.cz](http://www.imagelab.cz)



**image lab**  
creating value through people

Při diskusích na téma americké a české firmy či styly řízení se nejčastěji mluví o tom, jak americký management řídí svou českou pobočku. V tomto článku se podíváme opačným směrem: jak řídí původně česká firma s centrálou v Brně svůj byznys v USA a dalších lokacích.

V roce 1991 založili pánové Jan Gritzbach a Tomáš Hofer v Brně firmu Grisoft a zaměřili se na antivirovou ochranu. V roce 2004 vstoupil do Grisoftu první investor. Dnes se společnost jmenuje AVG Technologies, má téměř 900 zaměstnanců v 11 zemích světa – především v Nizozemí, ČR, USA, Izraeli a Spojeném království. V rámci své obchodní strategie AVG roste akvizicemi menších lokálních firem a start-upů. Do značné míry tomu tak bylo i na americkém kontinentě, kde má v současné době AVG zastoupení ve čtyřech státech: Severní Karolíně, Georgii, Floridě a Kalifornii.

Jak probíhá postup integrace nových lokací do AVG? „Dříve jsme integraci prováděli postupně, po malých krocích, chtěli jsme dát prostor pro nenásilné začlenění nové firmy. Ukázalo se, že to přináší více komplikací než výhod,“ říká Michaela Hladká, HR Process Manager AVG Technologies, „při integraci je tedy nutné rozlišit dvě roviny: jaké procesy a systémy je potřeba sjednotit kompletně a okamžitě a které z nich je možné pružně přizpůsobit zvyklostem v dané zemi. Vzhledem k tomu, že AVG je již více než rok kotované na newyorské burze, je nejdůležitějším prvním krokem zajištění jednotného reportingu nejrůznějších ukazatelů, následuje neméně zásadní řízení lidí a výkonu a nastavení základního rámce pro nábor nových zaměstnanců. V neposlední řadě je třeba absolvovat povinné zaškolení etického kodexu, informační bezpečnosti, protikorupčních pravidel a tak dále“. Z pozice centrály se snažíme být flexibilní v několika oblastech: systém a způsoby rozvoje zaměstnanců nebo zdroje či postupy při náboru nových lidí. „V oblasti rozvoje spíše informujeme, jaké jsou možnosti v AVG, co nabízíme centrálně a co si mohou pobočky zajistit samy,“ dodává Michaela. V menších zastoupeních, kde HR není jako samostatná funkce z nejrůznějších důvodů ukotvena, je také důležité vyjasnit možnosti vzdálené podpory a roli HR Business Partnera.

V amerických pobočkách, které AVG na tomto kontinentu zastupují, proběhla integrace v té nejjednodušší podobě na úrovni reportingových nástrojů a fundamentálních postupů. Petra Vahalová, HR Director AVG Technologies, má

letos jako prioritu sjednocení dalších HR procesů ve všech amerických pobočkách. O své misi říká: „Pro úspěšnou implementaci je potřeba mít v dané lokaci silného HR Business Partnera, který má zkušenosti s řízením různých HR procesů, setkal se s různými manažerskými styly a má obrovskou chuť překonávat překážky. Tak jako v jiných firmách se i u nás někdy zejména na dlouhodobých potřebách HR a manažer 100% neshodne. Pokud v dané zemi HR Business Partnera vybírá management, je zřejmé, že nový člověk bude více podléhat vlivu manažerů a prosazení globálních HR postupů bude těžší, přestože naším prvořadým cílem je poskytnout byznysu takovou podporu, jakou potřebuje.“

V amerických pobočkách se dlouhodobě nedařilo stabilizovat HR a řízení na dálku včetně výběru HR člověka se neosvědčilo. Proto Petra podnikla 3měsíční cestu po amerických lokacích s cílem poznat osobně specifika jednotlivých míst, jejich manažery a také osobně vybrat a zaškolit HR partnera pro východní a západní pobřeží. „Pokud mám možnost zaškolit nového člověka osobně, ukázat mu všechny systémy, pomoci mu vyřešit některé požadavky manažerů tak, aby byli spokojeni a zároveň bylo řešení v souladu s globálními procesy, posílím tím jeho vliv a pozici při vyjednávání s interními klienty. Zároveň si spolu vybudujeme silný vztah, který bude společnou práci do budoucna podporovat,“ vysvětluje Petra. Dále ze své zkušenosti doporučuje, aby i při řízení na dálku měly mezinárodní týmy možnost osobního setkání ideálně jednou za čtvrt roku.

Jaké vnímají v AVG rozdíly mezi americkou a českou firemní kulturou? „Předně je třeba zdůraznit, že každá naše pobočka v USA je velmi rozdílná od těch ostatních,“ říká Petra Vahalová, „je to dáno místem a zaměřením dané pobočky. Například tým v Severní Karolíně se zaměřuje na prodej a podporu prodeje. Z pohledu HR nejvíce řeší, jak přilákat kvalitní odborníky. Na druhou stranu není velký problém s fluktuací, protože nabídka konkurenčních pracovních míst není tak široká. Oproti tomu v San Francisku, kde je v celé oblasti velký důraz na inovace a vzniká množství start-upů, je firemní kultura specifická svým podnikatelským duchem. Lidé se soustředí na krátkodobý, rychlý úspěch, mají mnoho příležitostí, jak se uplatnit. Korporátní myšlení naopak vyžaduje dlouhodobý stabilní výkon, plánování a větší podíl procesně řízených úkolů. Zde tedy s manažery nejvíce řešíme řízení výkonu – plánování cílů, dlouhodobý rozvoj a retenci.“

Při celkovém pohledu na řízení HR v České republice a USA vidíme odlišnosti v základních HR procesech jako recruitment, benefity a mzdy. „Místním potřebám přizpůsobujeme například názvy pracovních pozic. V ČR máme některé názvy, které pro Američany či Australany nezní příliš lákavě. Např. označení Junior jsme na přání kolegů nahradili názvem Associate. Jinde zase zkušený vývojář pracuje na pozici Development Manager, kdežto v našem systému taková náplň práce odpovídá označení Senior Developer. Toto musíme respektovat a přizpůsobit se, abychom zbytečně zaměstnance nedemotivovali,“ říká Michaela Hladká.

Jak v AVG řeší interkulturní rozdíly a spolupráci? „Z mého pohledu řízení programy o kulturních rozdílech u nás nejsou potřeba. Naši lidé jsou zvyklí cestovat, spolupracovat s cizinci z různých zemí a s tím k nám i nastupují. Člověk, který by tomuto nebyl otevřen, by pravděpodobně do naší firmy nenastoupil,“ sdílí své zkušenosti Michaela Hladká, „dáváme spíše pozor, abychom se respektovali, což je potřeba třeba v oblasti interní komunikace. Jeden materiál může Čechům připadat vtipný a pro Američany může být za hranicí slušnosti. Petra Vahalová k tomu s úsměvem dodává: „To je pravda. Před časem jsem své kolegyni vysvětlila, že když si Čech začne z něčeho dělat legraci, znamená to, že téma nějak přijal a zabývá se jím. Američan může takový druh humoru vnímat jako nedostatek respektu k tématu či osobě, která s tématem přichází.“

V AVG mají s integrací v různých zemích bohaté zkušenosti. Na základě těchto zkušeností vznikají pro integraci nových lokací „virtuální integrační týmy“ složené ze zástupců různých oddělení na straně centrály i nové pobočky. Stále ale platí, že je nutné respektovat kulturní zvyklosti tam, kde to jde, a důsledně integraci provádět na úrovni systémů a řídicích nástrojů.

Image Lab jako konzultační a vzdělávací společnost spolupracuje s AVG na řadě rozvojových projektů včetně podpory implementace některých HR procesů.

## Trendy kanceláře budoucnosti podle Radima Passera: otevřenost, flexibilita, efektivita

Rozhovor s Radimem Passerem, předsedou představenstva PASSERINVEST GROUP, [www.passerinvest.cz](http://www.passerinvest.cz)



**Mluví se o tom, že se v poměrně blízké budoucnosti začne podstatně měnit charakter práce. Díky technologiím a používání internetu prý dojde k obrovskému nárůstu mobilní práce, práce z domova a částečných úvazků. Připravuje se na to PASSERINVEST GROUP nějak?**

O trendu práce z domova se mluví už celé roky. Podle některých prognóz dokonce přijdou časy, kdy lidé nebudou znát své kolegy, ačkoli s nimi budou každý den v digitálním kontaktu. Myslím ale, že v nejbližší budoucnosti tyto změny Českou republiku nijak dramaticky nezasáhnou. Podle mě bude i v nastávajících letech pokračovat obliba kanceláří ve stylu „open space“. Firmy budou přitom stále více tlačit na snižování provozních nákladů. Budou se vytvářet flexibilní pracovní prostředí, ve kterých nebudou zaměstnanci přímo vázáni na dané místo, ale pracovní místa bude například sdílet více lidí. V této souvislosti získají firmy šanci změnit způsob organizace své práce, snadno dle potřeby přeskupovat pracovní týmy, atd. Zelené budovy a trvale udržitelný rozvoj budou v budoucnu pro klienty naprosto samozřejmým požadavkem.

**PASSERINVEST GROUP**

### Promítají se tyto trendy nějak do vaší současné činnosti?

Už nyní se snažíme vycházet vstříc požadavkům našich klientů a usilujeme o maximálně efektivní využití prostoru. Pracovní místa by měla být univerzální a víceúčelová tak, aby na nich mohlo pracovat několik lidí najednou. Tomu musí odpovídat i architektonické řešení samotných kanceláří a celých budov. Vše samozřejmě musí směřovat k optimalizaci nájmů a nákladů na energii a služby. V souladu s naší environmentální politikou se také snažíme eliminovat dopady naší činnosti na životní prostředí a k tomu samému motivujeme i naše klienty. Kromě ze zákona povinného Průkazu energetické náročnosti budov se snažíme pro naše nové budovy získat certifikaci BREEAM,

při níž se hodnotí spotřeba zdrojů, odpadů a energie, environmentální zatížení, vliv na faunu a flóru a na lidské životní podmínky. Prioritou hodnocení je oblast spotřeby energie a s tím související ochrana ovzduší.

### Může případně se zvyšující podíl práce z domova či mobilní práce předního českého developera nějak ohrozit? Dá se tohoto trendu naopak nějak využít?

Necítíme se nijak ohroženi. Hromadný odchod lidí z kanceláře domů k počítači nepředpokládám.

### Jak podle vás bude vypadat kancelář budoucnosti?

Bude to maximálně otevřený prostor s důrazem na komunikaci v týmech. Kancelář bude flexibilní prostor s možností variabilních řešení úpravy. Už nyní je trendem stále otevřenější prostor s větším počtem lidí na jednom místě. Na důležitosti bude stoupat také environmentální dopad provozu budov na životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Budou se využívat zelené technologie, jako např. efektivnější klimatizační a světelné systémy, apod.

### Dovedete si představit svůj pracovní den bez návštěvy kanceláře ve vaší krásné a moderní budově Filadelfie?

Upřímně, nedovedu. A není to jen krásným výhledem, který si odtud mohu každý den vychutnávat. Navzdory všem trendům a prognózám o rostoucím podílu mobilní práce je pro mě stále důležité své spolupracovníky osobně vidat. Věřím na sílu osobních jednání a neformálních diskuzí třeba i na chodbách. Stále v nich vidím obrovský kreativní a lidský potenciál, který je pro mou práci nesmírně důležitý a který prací doma u počítače zkrátka nenahradíte.

## Flexibilní pracovník

Autor: Mark Dixon, generální ředitel a zakladatel společnosti Regus, [www.regus.com](http://www.regus.com)



Nacházíme se uprostřed revoluční vřavy na trhu práce. Mění se způsob, jakým fungují organizace, jakým žijí lidé, jakým souzníme s prostředím. Stále častěji jsme svědky toho, že lidé nechodí do práce, ale že práce chodí za nimi.

Vše samozřejmě urychlily technologie. Jestliže je možné vyměňovat si názory a dokumenty elektronicky, pracovat na dálku a komunikovat pomocí mobilních telefonů, není již tak důležité scházet se na jednom místě. Původní struktury se rozpadají a zastaralé pracovní postupy už nemají smysl.

**Regus**

Stále více lidí se rozhoduje pro práci mimo tradiční kancelář – například ve Spojených státech dnes pracuje z domova 24 milionů lidí, což je 16 % všech pracujících. Poslední údaje publikované úřadem Bureau of Labor Statistics ukazují, že počet pracujících z domova vzrostl z 19,8 milionu v roce 2001 na 20,7 milionu v roce 2004, což představuje pětiprocentní nárůst. A ještě více toho odkrývá fakt, že 99 % těchto pracovníků používá při práci počítače a telekomunikační zařízení.

Jen velmi málo lidí chce skutečně pořád pracovat z domova. Ze zřejmých důvodů je to vhodná volba pro mladé maminky, ale jiní lidé se doma

cítí izolovaní, postrádají podněty nebo „bojují“ s rodinami o prostor a pozornost. Takže i když toho bylo o vzestupu práce z domova napsáno již mnoho – a v Regusu jsme si dobře vědomi, že mnoho z našich 500 000 zákazníků pracuje aspoň částečně z domova – nejpozoruhodnější je na tom nová flexibilita pracovníků. Samozřejmě, pracujeme z domova, ale pracujeme i na cestách. Lidé vlastně mohou pracovat takřka kdekoli, což přispívá ke změně způsobu, jakým si organizujeme své životy.

A proč se z tohoto fenoménu stává nezastavitelný trend? Protože je podstatou podnikání po celém světě. Byli jsme svědky toho, jak sektor služeb jen během několika málo dekad zastínil tradiční obory. A nyní vidíme, jak rozšiřování flexibilní práce mění podstatu podnikání, což pomáhá nové ekonomice i našemu rozhodování o tom, jak chceme žít. Není náhodou, že flexibilní pracovníci berou mnohem více než jejich předchůdci ohled na životní prostředí a žijí způsobem, který planetu podstatně méně zatěžuje – méně dojíždějí, méně znečišťují a více recyklují materiály ze zdrojů, které jsou k dispozici blíže domovu.

Shodou okolností je to nyní přesně deset let, co Daniel Pink, dříve autor projevů Ala Gorea,



napsal svou knihu *Free Agent Nation*, v níž postavil do kontrastu nově vznikající životní styl flexibilního pracovníka a styl tradičního „člověka v organizaci“ sklonku 20. století. Pink byl jedním z prvních, kdo se zamyslel nad tím, jak je nutno takovéto vlky samotáře podporovat, aby se mohli zapojit do světa podnikání a do společnosti: pomocí prostorů pro setkávání a sítí – fyzických i virtuálních.

Ale zatímco Pink se zaměřil na živnostníky, dnešní flexibilní pracovník může být zrovna tak zaměstnan, i když pracuje způsobem velmi odlišným od tradičního vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec. Rozdíl v současnosti spočívá v tom, že moc nenáleží organizaci nebo zaměstnavateli, ale přímo samotným flexibilním pracovníkům.

Jedním z nejúžasnějších důkazů úspěchu flexibilní práce je americká letecká společnost JetBlue; ta zaměstnává 1 000 lidí, kteří pracující z domova nebo na cestách a uskuteční ročně více než 10 milionů telefonních hovorů. Poté, co firma opustila koncept telefonických center, vedení zaznamenalo nárůst produktivity o 25 procent, zatímco fluktuace zaměstnanců činila jen 4 procenta. Stephen Loynd ze společnosti IBC odhaduje, že náklady na zaškolení nového pracovníka v telefonickém centru činí 31 dolarů, zatímco v případě zaškolení pro práci z domova je to 21 dolarů.

Není překvapením, že velkou výhodou je rozvoj flexibilní práce pro ženy, které o své přítomnosti budou dávat vědět stále důrazněji. Společnost Regus uskutečnila před měsícem zevrubný průzkum, ze kterého vyplynulo, že téměř polovina globální podnikatelské komunity plánuje v dalších dvou letech zaměstnat matky na částečný úvazek. V Indii předpokládá celých 64 procent zaměstnavatelů, že zaměstnají matky vracející se do práce po narození dítěte.

Ale flexibilní práce neznamena výhodu jen pro ženy. Je přínosem pro všechny, pro něž může být obtížné pracovat pět dní v týdnu na jednom konkrétním místě. Rodiče, pečovatelé, lidé s postižením – mnozí z nich jsou již dlouho velmi zdatní při práci na dálku, ale až v poslední době mohou své dovednosti využít na maximum. Nová pracovní síla se rostoucí měrou diverzifikuje, což vede k lepším výsledkům.

Jak jsem již naznačil, flexibilní práce nebo práce z domova nemusí být vždy snadná. Může být pohodlnější, ale může být také nudná, monotónní a může vést k odcizení. Existuje řada úspěšných podnikatelů, kteří ochotně dosvědčí, že trpěli určitou formou ponorkové nemoci, když v osamění zahradního altánu pilovali obchodní modely, plány a skvělé nápady.

Zaměstnavatelé, plánovači i státní úřady stále více zkoumají možnosti nejen elektronických sociálních sítí, ale také jednacích prostor, kaváren a kancelářských center. Tedy míst, která by mohla nahradit chodbu, automat na vodu nebo kuchyňku na pracovišti, kde se lidé tradičně potkávají, vyměňují si názory, stížnosti a pochvaly a sbližují se. Možná hledáme moderní obdobu římského fóra. Společnost Regus se v této oblasti věnuje průkopnické práci – vytváří kancelářská centra v původně rezidenčních oblastech.

Tímto způsobem – a mnoha dalšími – se projevuje nárůst obliby, udržitelnosti, nevyhnutelnosti a potřeby flexibilní práce.



## Jazykové kurzy na míru pro zaměstnance, kteří se často pohybují mimo kancelář

Autor: Martin Hejhal, akademický ředitel, SPĚVÁČEK vzdělávací centrum, [www.spevacek.info](http://www.spevacek.info)



**SPĚVÁČEK**

V mnoha společnostech jsou potíže s pravidelným rozvrhem jazykových kurzů u zaměstnanců, kteří mají v popisu práce velký objem služebních cest. Podle našich zkušeností se jedná zejména o manažery, kteří jsou zodpovědní za více poboček (typickým příkladem v našich podmínkách jsou manažeři mezinárodních firem zodpovědní za region ČR & SR), dále techniky a prodejce.

Problém tkví většinou v tom, že právě tyto cílové skupiny zaměstnanců by měly umět jazyk nejlépe. Manažeři reportují a prezentují výsledky a strategie na (středoevropském či celosvětovém ústředí svých společností a vyjednávají rozpočty a cíle na další léta, technici poskytují služby cizojazyčným klientům a další obchodní úspěchy u daného klienta záleží vedle jejich odborné způsobilosti na schopnosti s klientem vyjednat, vysvětlovat technické možnosti a řešit vzniklé nedostatky. Prodejci pak nesmí ztratit nic ze svých „sales skills“, ani když potenciální zákazník nehovoří jejich rodným jazykem.

V těchto případech pravidelná výuka jazyka selhává, protože docházka je bez zavinění na straně zaměstnanců velmi nízká, a pokud je náhodou prodejce v kanceláři a má čas, do skupinového kurzu se mu nechce, protože zameškal už několik lekcí a nerad by před ostatními vypadal jako hlupák.

Možností řešení je vedle nepříliš realistického samostudia v zásadě pět: distanční výuka, e-learning, nepravidelná výuka, plánované intenzivní kurzy a kombinace výše uvedeného.

Distanční výuka se odehrává převážně přes Skype, ale lze ji realizovat i přes další komunikační aplikace, jako je například FaceTime pro iPhone a iPad nebo Google Hangout. Nespornou výhodou je fakt, že kromě internetového připojení nevznikají další náklady za spojení. I neplacená verze aplikace Skype umožňuje sdílení obrazovek mezi dvěma uživateli. Další možností je použít jako tabuli Google dokument, kde může více uživatelů najednou pracovat na stejném dokumentu v reálném čase. Z praktických důvodů se nám osvědčilo vypínat video funkce a soustředit se pouze na mluvené slovo a spolupráci právě přes sdílenou obrazovku nebo práci přes dokument v cloudu. Tyto důvody jsou dva. Zaprvé, prostupnost internetového připojení v našich krajích je stále limitovaná, a je proto zbytečné ztrácet 15 minut každé lekce řešením technických potíží se zapojením videa, zpožděný či trhaný obraz apod. Zadruhé, stále větší část našich studentů se musí aktivně účastnit telekonferencí, a takovýto typ lekcí je pro ně proto tím nejlepším tréninkem. Obvykle distanční formou probíhají individuální hodiny. Je možná i výuka ve skupině, je ideální, pokud jsou účastníci z různých poboček, ať už na národní nebo mezinárodní úrovni. Zde jde i o přidanou hodnotu ve formě poznání kolegů z dalších poboček a zemí.

Pokud je distanční výuka individuální, může být s výhodou spojena s nepravidelnými prezenčními hodinami, tedy pokud je student v kanceláři, přijde lektor za ním, pokud je na cestách, spojí se přes internet.

Velké mezinárodní společnosti často používají pro výuku jazyků některou z e-learningových aplikací. Podle našich zkušeností je participace v takovém systému velmi nízká. Jenom skutečně motivovaní studenti budou sami pravidelně vstupovat do systému a opakovat a procvičovat si probíranou látku. V závislosti na typu společnosti a firemní kultuře se počet takových zaměstnanců pohybuje mezi 1 až 10 procenty. Investice do e-learningu, která na papíře vypadá skvěle, se pak při vydělení počtem zaměstnanců, kteří systém opravdu využívají a díky němu dosáhnou pokroku ve svých jazykových kompetencích, stane velmi neefektivní. Vyšší participace se dá obvykle dosáhnout zatížením personálního oddělení, které musí kontrolovat a upomínat jednotlivé zaměstnance. Takové nasazení obvykle nevede ke kýženým výsledkům a projekt je po roce či dvou stažen. Jsme přesvědčeni o tom, že zatímco e-learning je dobrým řešením pro jednorázová školení typu BOZP, sám o sobě jazykové schopnosti zaměstnanců nevyřeší. Je nicméně výborným doplňkem pro intenzivní kurzy.

Intenzivní jazykové kurzy jsou velmi dobrým řešením pro naše cílové skupiny zaměstnanců, zejména pro větší skupiny na nižší jazykové úrovni, případně pro odborný jazyk pro všechny jazykové úrovně. Intenzivním kurzem se obvykle rozumí kurz o rozsahu alespoň 4x 45 minut denně, nejčastěji ale jde o 6 až 8x 45 minut denně. V závislosti na rozpočtu, časových a technických možnostech a především

cílech výuky volí společnosti následující modely: jeden týden intenzivního jazykového kurzu za rok (nestačí ani na udržení aktuální jazykové úrovně), jeden den či půlden výuky jednou měsíčně, 2 až 4 dny jednou za čtvrtletí nebo jeden týden jednou za pololetí. Intenzivní kurzy by měly být vždy doplněny nějakou distanční formou studia nebo e-learningem. V pokročilejších e-learningových jazykových aplikacích má lektor přístup k výsledkům práce studentů a může se při osobním setkání zaměřit vedle nácviku komunikativních dovedností na oblasti jazykových kompetencí, se kterými mají studenti největší obtíže, a nasměrovat je na další on-line studium.

Rád bych zdůraznil, že ani u těchto kurzů není nejpodstatnější forma studia, ale motivace zaměstnanců být studenty a zlepšovat se ve svých jazykových dovednostech. Podstatné je osobní zaujetí, vnitřní motivace, „drive“. Důležité je, aby zaměstnanci měli možnost podílet se na osnovách a spolurozhodovali o tom, co budou studovat, aby jim lektor dal možnost pocítit úspěch a ukázal jim dosažené zlepšení a aby měli zaměstnanci pocit, že mohou nově nabyté znalosti a dovednosti v praxi s úspěchem využít. Takovou motivaci přináší nadšený lektor profesionál, personalizované cíle kurzu rozepsané do relevantních osnov, pravidelná zpětná vazba a motivující pracovní prostředí.

### Flexibilní pracovní úvazky umožňují poskytnout práci i těm, kteří na plný úvazek pracovat nemohou

Autorka: Uršula Králová, výkonná ředitelka lidských zdrojů, T-Mobile Czech Republic, [www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz)



T-Mobile

Společnost T-Mobile se maximálně snaží naplňovat princip rovných příležitostí, i proto nabízí svým zaměstnancům celou řadu možností flexibilního pracovního uspořádání. Výhodou alternativních úvazků je jednoznačně to, že firma je schopna poskytnout práci i těm kolegům, kteří na plný úvazek pracovat z různých důvodů nemohou (např. zdravotní stav, péče o malé děti, studium, nutnost pečovat o člena rodiny atd.).

Příležitostí je v T-Mobile hned několik – od posunu začátku pracovní doby a kratšího pracovního úvazku přes částečnou práci z domova, sdíleného pracovního místa, krátkodobého pracovního volna až po přerušení výkonu práce na několik měsíců. Průměrný věk zaměstnanců T-Mobile je cca 33 let, firma zažívá babyboom, a tak flexibilní úvazky mj. nabízejí příležitost rychlejšího návratu kolegů z rodičovské či mateřské dovolené zpět do zaměstnání při zachování rovnováhy osobního a pracovního života.

I flexibilní úvazky však mají svá úskalí – je nezbytné přesnější načasování práce, výrazně lepší komunikace mezi kolegy, a také přesná specifikace zadaných úkolů. V T-Mobile nejčastěji alternativních úvazků využívají rodiče po návratu z mateřské/rodičovské dovolené, ale i ti, kteří mají děti již větší, také studující kolegyně nebo ti, kteří pečují o staršího člena rodiny.

#### Nejvyužívanější jsou kratší úvazky

Jednoznačně nejoblíbenější formou flexibilního zapojení do pracovního režimu jsou kratší pracovní

úvazky. Zájem o kratší úvazek oproti loňskému roku stoupl téměř trojnásobně, aktuálně této formy využívá 216 kolegů a úvazky jsou skutečně různorodé. Největší zájem je jednoznačně o tzv. poloviční úvazek, tedy 4 pracovní hodiny, téměř třetina z kratších úvazků je pak šestihodinová.

#### Home office

Další možností je částečná práce z domova neboli home office (HO). Nejběžnějšími důvody žádosti o tento režim je skloubení práce a osobního života nebo dojíždění, a to i u zaměstnanců pracujících v mezinárodních týmech. Tuto formu alternativního úvazku lze aplikovat pouze tam, kde to umožňuje povaha práce z hlediska pracovní agendy a chodu daného týmu.

V každém případě HO schvaluje přímý nadřízený, který má přesnou představu o pracovní náplni konkrétního podřízeného. Vždy je klíčová důvěra zaměstnance s nadřízeným. HO se poskytuje buď na určité dny v týdnu nebo na určitý počet hodin/dnů v týdnu a žádost je schválena vždy na jeden rok s možností dalšího prodloužení. Nyní jej využívají přes dvě stovky zaměstnanců.

#### Jedno místo pro dva

Další možností, kterou operátor nabízí svým zaměstnancům, je tzv. job sharing neboli sdílená pozice. V podstatě to znamená, že dvě osoby vykonávají tutéž práci v rámci jednoho pracovního místa a v rámci stanovené pracovní doby se na pozici střídají. Tato možnost se zdá nejnáročnější z hlediska managementu



nadřízeného: vyžaduje optimální organizaci práce, sledování pracovní výkonnosti a výsledků hned u dvou osob namísto jedné, kontrolu předávání informací apod., na druhou stranu je ale obrovskou motivací pro dané dva zaměstnance. Když se ale sehraje, lze tento flexibilní úvazek v podstatě vytvořit na kterémkoli oddělení – máme ho na právním oddělení, střídají se dvě překladatelky, ale i kolegyně z oddělení objednávek. Zaměstnanci se zpravidla střídají po dnech, nikoli na směny (ranní - odpolední). V současné době tuto formu úvazku využívají kolegyně na třech pracovních místech a fungují především díky výborné vzájemné informovanosti a sebranosti.

#### Posun pracovní doby

I o něj je mezi zaměstnanci poměrně značný zájem. Zpravidla je využíván s ohledem na děti (vzvedávání ze školek, škol, kroužků) a velmi hojně jej využívají i muži. Nyní má posun pracovní doby zařízeno 162 kolegů.

#### Až půlroční pauza

Ve výčtu nechybí ani přerušení výkonu práce neboli tzv. career break. Jde o přerušení pracovního výkonu na dobu 1-6 měsíců a využívá se například při dlouhodobějším pobytu v zahraničí. Zaměstnanci za tuto dobu nenáleží mzda a nemá nárok na využívání systému benefitů. Pracovní poměr se ovšem nemění, zaměstnanec se po ukončení přestávky vrací opět na pracoviště i na pozici sjednanou v pracovní smlouvě. Jedinou podmínkou pro využití této možnosti je, že pracovník musí být ve společnosti zaměstnán minimálně 2 roky.

#### Krátkodobé volno

Krátkodobé pracovní volno může zaměstnanec využít po skončení zkušební doby pouze v mimořádných situacích, a to maximálně na dobu 30 kalendářních dnů, přičemž se přihlíží k důvodům zaměstnance a oprávněným zájmům společnosti. Opět je možné poskytnout ho pouze tam, kde to povaha práce a provozní podmínky pracoviště umožňují.

#### V kontaktu nejen s maminkami

Společnost T-Mobile na oblasti harmonizace osobního a pracovního života (work-life balance) stále pracuje. Svým zaměstnancům nabízí v průběhu roku řadu edukativních programů v oblasti zdraví a rovnováhy osobního a pracovního života. S ohledem na to, že T-Mobile má zavedenu většinu možností pro flexibilní pracovní uspořádání, chce se do budoucna zaměřit také na podporu rodičů vracejících se z mateřské či rodičovské dovolené. Těch je aktuálně ve firmě více jak pět set. Na tuto skupinu v rámci rovných příležitostí chodí pravidelná komunikace, kolegyně dostávají speciální newsletter, nabídky účasti na zajímavých akcích (a to mnohdy i s dětmi). V případě, že se aktuálně objeví potřeba krátkodobé výpomoci v podobě brigádnické pozice, jsou pak prvními, kterým se tato možnost nabízí. Nyní této možnosti využívá 12 kolegů.

Dalšími oblastmi, na které se firma T-Mobile chce u této komunity do budoucna soustředit, jsou také mentoring, koučink, proces rychlejší adaptace zpět do pracovního života, podpora v oblasti péče o děti a další.

## Řízení tisku v mobilní kanceláři

Autoři: Ondřej Krajčček, Chief Research Officer, Martin Osovský, Lead Developer / Team Lead, Václav Muchna, Chairman of the Board and CEO, Y Soft Corporation, [www.ysoft.com](http://www.ysoft.com)



Dnešní mobilní svět se příliš nepodobá možnostem, které informační technologie nabízely před pěti či deseti lety. Zamyslete se nad tím, co jste v té době nazývali mobilní kanceláří a co pro vás mobilní kancelář představuje dnes. Svět a technologie mobilních zařízení se pohybuje dopředu akcelerující rychlostí. Dnešní aplikace, ať už provozované interně či formou Software as a Service (SaaS) je zpravidla možno používat nejen na klasickém počítači nebo notebooku, ale jsou dostupné na tabletech, mobilních telefonech, přes dialogové systémy, v automobilech a v blízké budoucnosti třeba i v chytrých brýlích či v hodinkách. Často se v této souvislosti hovoří také o kanceláři bez papírů (paperless office či digital office), která se zcela obejde bez tiskáren. Přesto světový objem tisku nadále roste (viz InfoTrends Blog, <http://blog.infotrends.com/?p=5134>) a tisk je přítomen i v moderní mobilní kanceláři.

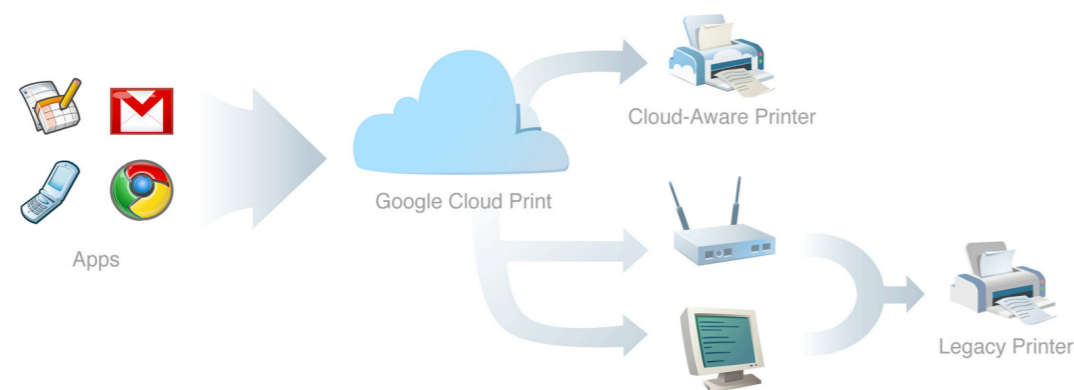


Existuje mnoho způsobů jak tisknout a s rozvojem nových přístupů k IT přibývají další. Koncepty, které vedou k používání různých typů zařízení, např. BYOD (z anglického Bring Your Own Device) či systémy pro správu mobilních zařízení MDM (Mobile Device Management), které umožňují nasazení různých typů mobilních zařízení i ve velkých organizacích, zpravidla přinášejí nové možnosti práce s dokumenty. Multifunkční tiskárny jsou běžně vybaveny USB porty pro přímý tisk dokumentů přes USB Mass Storage nebo rozhraním Bluetooth (přes profil OBEX File Transfer). Tyto možnosti zpravidla zvyšují uživatelské pohodlí, ale přinášejí problémy. Především možnosti tisku libovolných dokumentů jsou omezené, hlavně kvůli nedostatku otevřených standardů či neexistenci robustních nástrojů pro zpracování těchto dokumentů. Tento způsob realizace tisku

z mobilních zařízení přináší zpravidla problémy z hlediska autentizace a autorizace, účtování a případné nepopiratelnosti. V prostředí, které je třeba takto zabezpečit obvykle není možné tyto funkcionality využívat, neboť příslušné technologie ne vždy umožňují robustní autentizaci uživatele. Především v případě technologie Bluetooth zároveň dochází k otevření dalšího komunikačního kanálu, který může být zneužit případným útočníkem. Vzhledem k tomu, že v paměti či na pevném disku multifunkční tiskárny se mohou nacházet tiskové úlohy, může být takový útok potenciálně zajímavý z hlediska krádeže dat.

Další možností, kterou lze poskytnout uživatelům mobilních zařízení, jsou technologie pro sdílení tiskáren. Producenti mobilních operačních systémů přicházejí se svými technologiemi a platformami pro transparentní tisk z mobilních zařízení, můžeme zmínit Google Cloud Print nebo Apple AirPrint. Výhodou těchto a dalších technologií je jejich integrace s příslušnou mobilní platformou. V případě technologií postavených na IaaS / PaaS (právě Google Cloud Print) může být velkou překážkou velikost tiskových úloh a především informační soukromí. Pro uživatele stále není typické svěřovat tištěné dokumenty infrastruktuře, kterou nemají zcela pod kontrolou.

Nepominutelným problémem je také objem přenesených dat, který jednak může být překážkou v případě, že využíváme mobilní zařízení v prostředí s pomalejším připojením (EDGE, v některých případech i 3G síť) a cena za tato přenesená data. V případě, že je využíván software formou SaaS (pronájem), může objem přenesených dat představovat jednu z hlavních nákladových položek.



Google Cloud Print

Technologie Apple AirPrint je pouze "komunikační protokol" a její užití nevyžaduje integraci s technologií Apple iCloud. Je možné ji nasadit v prostředí firemní infrastruktury, nevýhodou je její dostupnost pouze na platformě Apple iOS a Mac OS X. Existují nástroje Apple i třetích stran, které umožňují její využití na platformě Microsoft Windows a dalších, nicméně často to jsou nástroje, které Apple nepodporuje a změny v jejich proprietární technologii mohou v produkčním prostředí způsobit potíže s kompatibilitou. Podobné technologie pro zpřístupnění tisku mobilních zařízení poskytují i další výrobci.

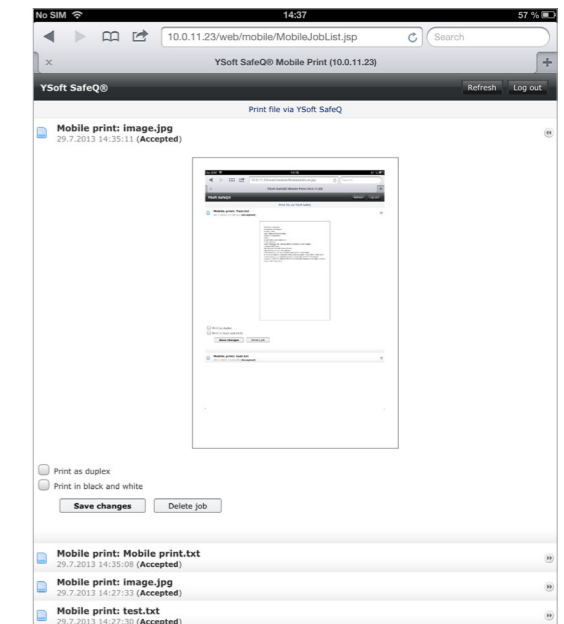
Další možností, jak řešit tisk nejen z mobilních zařízení, ale třeba pro cestující či hostující uživatele, jsou nástroje pro mobilní tisk. Tyto nástroje poskytují zpravidla uživatelské rozhraní pro příjem dokumentů (obvykle formou webové aplikace, aktivní složky na souborovém serveru nebo robota zpracovávajícího e-mailové zprávy). Tyto nástroje běžně poskytují možnosti automatické registrace uživatelů, možnost náhledu či manipulace (počet kopií, duplex, sešívání, atp.) s tiskovou úlohou před jejím vlastním vytištěním, mazání úloh a další. Taková aplikace poté vlastně supluje uživatelské rozhraní dostupné na multifunkční tiskárně. Nevýhodou těchto systémů je nejčastěji buď jejich cena a nebo omezení práce s různými formáty dokumentů (stejně jako v předchozím případě). Většina dostupných systémů využívá instalace kancelářského balíku či podobných služeb na serveru, např. Microsoft Sharepoint 2010 Word Services. Často se pro konverzi kancelářských dokumentů používají balíky LibreOffice / OpenOffice (export do formátu PDF nebo PS), které mohou mít potíže s kompatibilitou s Microsoft Office, zvláště v případě složitějších dokumentů nebo prezentací. Microsoft Office samotný není na serveru podporován a serverová instalace vyžaduje licencování na uživatele, stejně jako v případě instalace na stanici. V případě použití SaaS služeb, např. Adobe ExportPDF Service může být problémem opět licencování nebo objem přenesených dat.

Důležitým rysem tiskového prostředí, zvláště pro mobilní uživatele je, zda jejich systém zajišťuje připojení k nejbližší tiskárně automaticky nebo zda je schopen zajistit, aby jejich tiskové úlohy cestovaly s nimi, byly dostupné týmu v němž pracují, či asistentkám a sekretářkám v případě manažerských pozic. Autokonfigurace tiskového prostředí není dnes ještě běžnou záležitostí, protože zpravidla vyžaduje i součinnost IT

a síťových administrátorů na straně zákazníka nebo dostupnost specifických technologií a jejich konfiguraci. Pokud jsou takové technologie dostupné, je nicméně možné zabezpečit transparentní rekonfiguraci, aniž by uživatel řešil přesuny mezi pobočkami, či připojení přes VPN.

Cestování (zpravidla označováno jako Job Roaming nebo Print Roaming) je užitečné v případě, že uživatelé cestují mezi lokalitami a pobočkami. Existují různá řešení, která tuto funkcionalitu poskytují, ovšem skutečný job roaming musí fungovat v prostředí, kde cestují stovky či tisíce uživatelů mezi stovkami multifunkčních tiskáren každý den.

Koncept mobilní kanceláře ve vztahu ke kancelářskému tisku je relativně nový pojem a dostupné technologie se stále rozvíjejí. Můžeme očekávat příchod nových zařízení a s tím spojených nových cest, jak pracovat s dokumenty. Zajímavé může být např. využití elektronického inkoustu nebo elektronicky smazatelného papíru pro tisk.



Y Soft SafeQ Mobile Print User Interface

# 2 Konkurenceschopnost

## Konkurenceschopnost není žádná velká věda

Autor: David Vrba, Managing Director, 3M Česko, [www.3M.cz](http://www.3M.cz)



V málokterém strategickém plánu firmy nebo oficiálním dokumentu o strategii země bude chybět zmínka o konkurenceschopnosti. Myslím, že tak jako v případě slov inovace, korupce nebo školství, jde o dosti nadužívané pojmy skloňované všemi a všude. Oprávněnost onoho nadužívání se však pokusím obhájit.

V souvislosti s Českou republikou často čteme, že její konkurenceschopnost klesá. Bohužel musím dodat, že tomu tak je již od roku 2008. To je bezesporu velmi smutné zjištění, které by nás mělo vést k úvaze, co děláme špatně. Stále více se na žebříčcích renomovaných institucí, které konkurenceschopnost měří, propadáme mezi země, ve kterých je možná pěkně trávit dovolenou, ale nikoli vychovávat děti. Stále více se vzdalujeme od zemí, o kterých je všeobecně známo, že mají vysokou životní úroveň. Naši pozici lídra v rámci střední a východní Evropy také pomalu ztrácíme. Předbíhá nás Polsko a pobaltské státy. To by nás nemělo nechat chladnými.

Metodik, jak měřit konkurenceschopnost, je jistě mnoho. Tou nejznámější (nebo snad nejcitovanější) je metodika Světového ekonomického fóra (WEF), jejíž výsledky jsou zveřejňovány každoročně v Davosu. Jde opravdu o velmi podrobný a detailní pohled na ekonomiky 144 států světa. Dále také každá poradenská firma přináší svůj vlastní pohled na konkurenceschopnost, to jak ji zvyšovat a řídit. V tomto případě jde především o konkurenceschopnost firem, nikoli celých ekonomik.

Ve své řídicí pozici jsem měl možnost se s pohledy konzultantů potkat, ale i nastudovat základy metodiky WEF. A protože mám tendenci věci raději zjednodušovat než zesložitovat, udělal jsem si z vlastních nasbíraných zkušeností, rad konzultantů ale i metodik mezinárodních institucí svou osobní mantru konkurenceschopnosti, kterou nazývám trojúhelník života či smrti.

Myslím, že existují pouze 3 (proto trojúhelník) zcela klíčové faktory, které konkurenceschopnost ovlivňují. K těm se brzy dostaneme. Všechny ostatní vnímám už pouze jako sekundární a podpůrné. V dané souvislosti také vidím zásadní myšlenkovou paralelu mezi vnímáním své osobní konkurenceschopnosti, konkurenceschopnosti firmy, pro kterou pracuji, ale i země ve které žiji. Myslím, že je také velmi zajímavé, že tyto faktory mají přímou souvislost s třemi zcela unikátními vlastnostmi lidí, kterými se odlišujeme od dalších živých tvorů.

Lidské bytosti mají **svědomí**. To je to, co nám v hlavě říká, jestli je něco špatné nebo dobré. Pouze lidé mají **představivost**. To jest schopnost přemýšlet o budoucnosti, dívat se na věci jinými očima nebo navštěvovat minulost. Lidé si také umí uvědomit svou roli a snažit se v ní **zdokonalovat**. Jde o tři unikátní vlastnosti, které jsou pouze v našich rukou. My rozhodujeme o tom, jestli budeme konat dobro nebo ne. My se rozhodneme, zdali uvolníme svou fantazii. Je na nás, jak se budeme zdokonalovat v tom, co nás baví.

O které tři faktory se tedy jedná? Aniž bych musel vytahovat firemní brožuru zaslanou z centrály je bezpochyby prvním faktorem **oblast morálky a hodnot**. Každý dobře vychovaný člověk ví, o čem mluvím. Někdy, nepodvádět a nelhat nás doma učili rodiče. Z pohledu jednoho člověka se jedná o rozhodnutí, že prostě bude dělat dobré věci. V případě firmy jde o rozhodnutí, že je pro ni třeba korupce opravdu zcela tabu. Až takto zjednodušeně si dovolím toto náročné téma popsat. Druhá oblast je **oblast školství a vzdělávání**. V poslední, třetí řadě jde o **oblast inovací**. Ty vnímám jako komercializovanou kreativitu, a tu jako aplikovanou představivost, onu unikátní vlastnost člověka, abych kruh uzavřel.

Samozřejmě pro dobré fungování státu či firmy potřebujeme také operační schopnost a zdatnost (efektivitu). Technologie jsou jistě také nutné pro navyšování konkurenceschopnosti, té osobní, firemní nebo celé země. V obou případech jde však až o sekundární faktory, tedy aspoň dle mého osobního názoru.

Stačí pár příkladů pro představivost. Už Jack Welch říkal, že není nic horšího než zaměstnanec vzdělaný, kreativní, ale se špatnými morálními vlastnostmi. V daném případě se kreativita mění ve vychytralost a konec už znáte. Tzn., že pro opravdovou dlouhodobou konkurenceschopnost jsou zapotřebí vždy všechny tři faktory v rovnováze a co nejvíce vyvinuté. Česká republika je případ sám pro sebe. O korupci bylo psáno již mnoho. Naše školství je ve stavu nelichotivém. Inovací by mohlo být také více. Dále bychom mohli uvádět firmy jako např. Olympus, které sice zaměstnávají vzdělané lidi, firmy inovativní, nicméně falšující své finanční výsledky. Příkladů, na které by se dala aplikovat logika oněch třech faktorů je spousta.

Osobně se v současné době trápím otázkou klesání kreativity v korporacích a společnosti. Ta, jak je známo, od roku 1990 klesá. To je dáno školstvím, které dle sira Robinsona, specialisty na daný obor, kreativitu hubí. Je to také výsledek stálého zesložitování systémů, regulací všeho všemi. Více než kdy jindy toho v dnešní době zažíváme v korporacích, kdy směrnice střídá směrnici. Dochází ke standardizaci a centralizaci snad úplně všeho. To vede k potlačování kreativity. Ale to už je další téma.

Takže jak na konkurenceschopnost v našich končinách? Bojujme za vyšší morální hodnoty vždy a všude, ve společnosti, ve firmě. Tato otázka nemá „ale“ nebo „kdyby“. Vzdělávejme sebe i naše zaměstnance. Shora zmiňovaný Jack Welch investoval \$ 50 milionů do budování centra pro vývoj budoucích lídrů v době největší restrukturalizace GE. Vytvořme prostředí, ve kterém kreativita kvete. Odstraňujeme pomyslné zabijáky kreativity jako směrnice, přehnaný stres. Vytvářejme ve firmách inspirativní prostředí propojené s okolním světem.

Myslím tedy, že je stále zapotřebí o morálce, korupci, školství nebo třeba inovacích a kreativě mluvit a psát. Více je však zapotřebí něco konat. Všichni můžeme zvyšovat svou vlastní konkurenceschopnost, můžeme pomáhat navyšovat konkurenceschopnost v našich firmách, ale i společnosti. Je pouze na nás, a tím trochu parafrázuji Stephena Coveyho, jak opravdu efektivní a tedy konkurenceschopní budeme.

Možná jde o pohled do jisté míry zjednodušený. Nezapomínejme však, že koncepty založené na jednoduchosti, jsou vždy ty neúspěšnější. Já se svým „trojúhelníkem“ budu jistě řídit i nadále.

## Multi-skilling – cesta k vyšší efektivitě jako záchrana v ekonomické krizi

Autorka: Václava Jersáková, Group HR Director, AAA Auto, [www.aaaauto.cz](http://www.aaaauto.cz)



**AAA AUTO**

Společnost AAA AUTO působí na trhu s ojetými vozy již déle než 20 let a stala se největším prodejcem ojetých vozů ve střední a východní Evropě. Před rokem 2008 prožívala společnost úspěšné roky organického růstu a expanze do zahraničí. Ekonomická krize však tento růst zastavila. V oblasti prodeje použitých vozů došlo velmi rychle ke snížení poptávky o 20 %. Vedení společnosti začalo urychleně hledat cesty, jak se nepříznivému vývoji postavit.

Ve společnosti AAA AUTO věříme na flexibilitu v podnikání a schopnost přizpůsobit se daným okolnostem. V letech růstu byl každý náš zaměstnanec vyškolen na poměrně úzce definovanou činnost, najednou jsme si však nemohli dovolit mít na každou činnost jednoho specialistu. S cílem přežít náročné období se společnost musela rychle přizpůsobit nové ekonomické realitě a zavést business model funkční v krizových podmínkách. Jako jedna z možných alternativ se nám jevil takzvaný multi-skilling, který je někdy nazýván zázračnou pilulkou na ekonomické potíže podniku, protože

může z mnoha důvodů ušetřit až 25 % přímých nákladů na zaměstnance.

### Úzká specializace versus vícedovednostní schopnosti

Multi-skilling je způsob práce, při kterém se stírá tradiční rozdělení mezi oblastmi práce a jednotlivými disciplínami, jednotlivci je dána zodpovědnost za mnohem širší rozsah různých činností a úkolů. To podpořilo naši snahu snížit počty zaměstnanců, především na malých a středně velkých pobočkách. Na začátku bylo nutné zaměstnance, specializované na jednu činnost, přesvědčit a motivovat k vykonávání dalších činností. Poté, co se zaměstnanci zavázali vykonávat navíc ke svým zažitým činnostem další, bylo nezbytné podpořit je v získání nových znalostí a dovedností a zajistit jejich proškolení. Nový princip práce se dotýkal každého zaměstnance na pobočce, od manažera pobočky přes prodejce a recepční až po pomocníky přípravy vozů. Úzká týmová spolupráce se stala každodenní realitou.

## Implementace

Věřili jsme, že multi-skilling naší společnosti pomůže nejen snížit náklady, ale také zvýšit motivaci zaměstnanců, která dále přispěje ke zvýšení jejich pracovního výkonu, a tím dosáhneme opět pozitivních hospodářských výsledků. Zároveň jsme si ale byli vědomi, že zavést toto řešení nebude jednoduché. Že bude vyžadovat ohromné úsilí od manažerů, které bylo v první řadě nutné přesvědčit o změně a připravit je na jednotlivé kroky akčního plánu. Jen přesvědčený a dobře připravený manažer mohl následně přesvědčit své podřízené o nezbytnosti změny, správně naplánovat a zkoordinovat činnosti na pobočce, důsledně kontrolovat plnění cílů a měřit přínos pro společnost.

Na začátku tedy bylo rozhodnutí vedení společnosti o nezbytnosti zavedení multi-skillingu. Byl určen zodpovědný projektový manažer, jehož úkolem bylo metodicky nastavit a řídit proces přechodu od zaměstnanců – úzce zaměřených specialistů, k zaměstnancům, kteří kvalitně zastanou více dovedností.

Protože pro efektivitu multi-skillingu jsou velmi důležité potřebné dovednosti, podstata výkonu a způsob práce, rozhodli jsme se využít multi-skilling zejména u podobných a příbuzných činností.

Bylo identifikováno 135 činností v 5 oblastech základního provozu pobočky, tj. výkup, příprava vozů před prodejem, servis, prodej a finanční služby. Každá činnost byla podrobně popsána a byly určeny požadované dovednosti a nezbytná oprávnění k výkonu každé jednotlivé činnosti. Každá činnost byla ohodnocena koeficientem důležitosti pro úspěšnou realizaci obchodního procesu.

Tréninkové oddělení podle tohoto přehledu připravilo podrobný tréninkový plán včetně nezbytné časové dotace, určení vhodné formy (školení, nebo praktický trénink) a osoby zodpovědné za provedení školení.

Pro každou pobočku byl jmenovitě pro každého zaměstnance zpracován rozpis činností, které je připraven vykonávat, a sledoval se podíl každého zaměstnance na multi-skillingu. Všechny pobočky byly rozděleny do třech základních kategorií: malá, střední, velká. Pro každou kategorii byla vypracována kritéria, která musela pobočka splňovat, aby byla plně funkční po uvolnění určitého počtu zaměstnanců. Každý měsíc se měřil a porovnával podíl činností multi-skillingu vůči spočítanému multi-skillingovému potenciálu dané pobočky. Čím menší byly pobočky, tím větší byl prostor pro multi-skilling. Dříve však, než začala realizace multi-skillingu na pobočkách, nositelé změny, tj. top a střední management, prošli řadou porad a školení,



aby všichni postupovali s jasným zadáním a jednotnými principy podle jednotného akčního plánu. Každé pobočce byla přidělena dvojice takto proškolených manažerů, kteří navštěvovali své pobočky, mluvili se zaměstnanci, vysvětlovali, motivovali, odpovídali na dotazy. Následovaly potřebné tréninky a školení. Každý manažer pobočky měl jasně danou zodpovědnost za uplatňování multi-skillingu včetně měřitelných cílů.

### Na co si dát pozor

Klíčem k úspěchu byla otevřená a včasná komunikace s manažery a všemi zaměstnanci. Zejména na začátku procesu bylo nezbytné trpělivě vysvětlovat, co a proč se bude dít a jaký to bude mít dopad na jejich práci.

Před implementací bylo nutné prověřit všechna možná rizika, například v oblasti bezpečnosti práce, museli jsme pečlivě sledovat, zda nedochází ke zvýšení počtu pracovních úrazů při výkonu nové činnosti. Dalším nebezpečím, kterému jsme museli čelit, byla možnost snížení kvality práce a služeb tím, že zaměstnanci nebudou udržovat své nově nabyté dovednosti aktivní.

Bylo nutné pravidelně kontrolovat a měřit, zda je nastavený podíl dovedností multi-skillingu dodržován, zda nedochází k problémům například ve formě výpadků v provozu poboček a jaký je celkový přínos pro společnost.

Také jsme zjistili, že nahradit takto komplexního zaměstnance z pohledu dovedností a činností bude obtížnější, požadavky na potenciál nového kandidáta budou větší a doba zaškolení nového



zaměstnanec se prodlouží. Stejně tak samostatnost nového zaměstnance při výkonu jeho pracovních činností může přicházet o něco později.

### Potvrzený přínos pro společnost i zaměstnance

Zprávy o ekonomické situaci v České republice i ve světě stále nejsou optimistické. Nám se však potvrdilo, že krize může přinést pozitivní efekt z pohledu optimalizace obchodních procesů. Je to doba, která podnítky ke změně v přístupu, ve způsobu, jak se dá dělat business lépe.

Zavedením a správným nastavením multi-skillingu se nám podařilo významně uspořít počty zaměstnanců a zvýšit jejich efektivitu

a využitelnost. Zároveň se z pohledu zaměstnanců zvýšila jejich cena na trhu práce. Vzrostla jejich spokojenost, protože pocítili, že firma dává větší důraz na jejich kariérový rozvoj a podporuje jejich iniciativu.

Těžké a chvílemi i bolestné období změn je za námi. Vyplatilo se nám, že jsme k realizaci změn přistoupili rychle a konstruktivně. Společnost je dnes více flexibilní a připravená na možná nečekaná překvapení. Přežili jsme krizi jako zdravý podnik, připravený znovu růst, což se nám v posledních dvou letech opět úspěšně daří.

## Konkurenceschopnost začíná uvnitř firem

Autor: Weston Stacey, výkonný ředitel, Americká obchodní komora v České republice, [www.amcham.cz](http://www.amcham.cz)



„Konkurenceschopnost“ patří k nejčastěji opakovaným mantrám světa byznysu i politiky. Manažeři jí zdůvodňují nové strategie, politici se s ní ohánějí při prosazování svých programů a akademici i média ji donekonečna rozpitvávají, takže ze slova samotného se stala jakási pružná beztvárná hmota, která dobře poslouží jakékoliv ekonomické teorii.

V České republice se v poslední době šíří názor, že je třeba přestat vzhlížet k Evropě – které se ekonomicky příliš nedaří – a místo toho se zaměřit na nové trhy, jako jsou Čína, Brazílie a Rusko. Právě na tom nyní vláda staví konkurenceschopnost země. A tento přístup se jí také může vyplatit, alespoň napohled.

Pokud si ale určíme, kde prodávat, nikoli co prodávat, jde ve skutečnosti o marketingovou strategii, nikoli o plán rozvoje konkurenceschopnosti. Skutečná konkurenceschopnost totiž vychází z toho, že máme produkt, který všichni chtějí, a že jej dokážeme prodávat na libovolném trhu. Máme-li tedy být opravdu konkurenceschopní, musíme být schopni požadovat vyšší cenu než konkurence, a přesto si zachovat, nebo dokonce zvýšit podíl na trhu – jednoduše proto, že nabízejme vyšší hodnotu.

### Jak tedy mohou firmy této úrovně konkurenceschopnosti dosáhnout?

Nejprve je třeba si uvědomit, že přístup „zkopírovat – vložit“ zde zkrátka nefunguje. Není možné jen tak napodobit, co dělá druhý, a čekat, že se okamžitě dostaví úspěch. Od jiných firem se sice můžeme mnohému naučit a není od věci také sledovat jiné manažery a promluvit si s nimi o tom, co funguje a co ne, klíčové je ale nabízet něco nového a odlišného. Něco, co ještě nikdo nevyzkoušel. Něco, co nemusí nutně fungovat. Je dost dobře

možné, že se budeme muset rozhodovat na základě neúplných informací – vše nemusíme být schopni logicky zdůvodnit a může nám také hrozit větší nebezpečí, že slápneme vedle. České prostředí se k těm, kdo neuspějí, často chová poměrně macešsky. Chceme-li tedy na tom být v oblasti konkurenceschopnosti ještě lépe, je třeba zabránit, aby nám podobný přístup pronikl do firmy. Lidé jednoduše musejí pochopit, že pokud se kvalifikovaně rozhodnou pro riskantní krok a ten jim nevyjde, nikdo je nepotrestá. Trestat by se naopak měla lhostejnost a cynická netečnost.

Má-li ovšem naši konkurenceschopnost zvýšit ochota riskovat, je třeba zavést do praxe systém, kdy se posuzuje nejen to, jak bylo každé rozhodnutí úspěšné, ale také jak efektivní byl daný rozhodovací proces. Pokud došlo k chybě, vedl k ní způsob provedení, anebo špatné rozhodnutí? Smyslem pak není někoho obvinít, ale zajistit, aby se nic podobného v budoucnu neopakovalo. Pokud máte ve firmě manažera, který vinu za každý problém svádí na kolegy, je lepší se jej zbavit, i kdyby byl sebetalentovanější, protože právě tento přístup v nás potlačuje snahu odpovědně riskovat, a tudíž také snižuje naši konkurenceschopnost. A pokud zaměstnáváte manažera, který si myslí, že právě jeho způsob rozhodování je ten nejlepší, a nesnese v tomto směru žádnou kritiku, nebojte se jej přehadit na nižší pozici a držet jej na ní tak dlouho, dokud se to nenaučí. Schopnost učinit vždy to nejlepší možné rozhodnutí je totiž vůbec nejdůležitější složkou konkurenceschopnosti – přece jen, chybné rozhodnutí lze provést bezchybně a výsledkem může být bankrot.

Za druhé je třeba zajistit, aby byla zvolená strategie konkurenceschopnosti hlavní prioritou firmy. Podniky se totiž až příliš často zaměřují výhradně na krátkodobou taktiku a dlouhodobé strategii



Tomáš Kolář, Managing Director, LINET  
[www.linet.com](http://www.linet.com)

### Jakou nejdůležitější věc může firma učinit ve snaze zvýšit svoji konkurenceschopnost?

Každá společnost potřebuje mít konkurenceschopný produkt. Tím mám na mysli nejen jeden konkrétní produkt, ale veškeré aktivity, které jsou s jeho výrobou svázány jako například distribuci, služby, marketing apod.

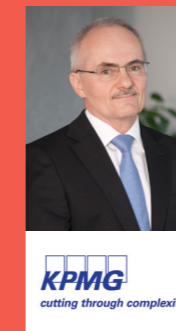
### Jak může vláda podporovat konkurenceschopnost ekonomiky?

Minimální zásahy do volného trhu, předvídatelné chování v případě daní, inflace a směnného kurzu. Moderace spolupráce mezi školami a soukromými subjekty.

už tolik pozornosti nevěnují. Zvolit správnou taktiku je samozřejmě potřeba: získáme tak rychle určitý náskok před konkurencí a ten můžeme dále zvyšovat. Vyšší a trvale udržitelné zisky ovšem přináší právě dlouhodobá strategie. Proto je nutné dbát na to, aby se ti nejlepší z každého oddělení firmy nescházeli jen k řešení provozních problémů, ale diskutovali také například o tom, jak dosáhnout dlouhodobě udržitelných marží. Tyto debaty by se měly zaměřovat na popis a řešení hrozeb

zkvalitňování, ale ne už tak u výraznějších změn, protože lidé se zpravidla vyjadřují zejména k tomu, co už znají a s čím mají nějaké zkušenosti. Než se na trhu objeví chytrý telefon, většina cílových skupin by neměla tušení, k čemu by jim byl.

Za čtvrté je nutné při realizaci zvolené strategie zohledňovat konkurenci. Většina firem totiž úspěšně zvládá plnění stanovených úkolů, na konkurenceschopnost však po čase zapomíná.



František Dostálek, Chairman and CEO, KPMG Central & Eastern Europe  
[www.kpmg.cz](http://www.kpmg.cz)

### Jakou nejdůležitější věc může firma učinit ve snaze zvýšit svoji konkurenceschopnost?

Pro konkurenceschopnost každé firmy je velmi významné, aby inovovala své výrobky nebo služby podle budoucích potřeb svých zákazníků nebo dokonce tyto budoucí potřeby vyvolávala.

### Jak může vláda podporovat konkurenceschopnost ekonomiky?

Vláda může podpořit konkurenceschopnost ekonomiky větší stabilitou, transparentností a předvídatelností podnikatelského prostředí.

i příležitosti. Nemělo by jít jen o brainstorming – porady by naopak měly být pečlivě připraveny, účastníci by k nim měli přistupovat disciplinovaně, jako by jednali například o rozpočtu, a zároveň by měli být přímo motivováni, aby do diskuze aktivně přispívali. Pokud to totiž se strategií myslíte opravdu vážně, je také třeba vhodně zapojit finanční stimul.

Za třetí je potřeba zkvalitnit vývoj produktů. Produktové portfolio by se mělo každý rok zlepšovat a mělo by také přinášet větší zisk. K tomu je ovšem zapotřebí diverzifikovat tým angažovaných osob. Na designu se například mohou podílet zákazníci. Část tvůrčí práce lze zadat výzkumným týmům na univerzitách a získat tak zcela nový pohled na věc. Dále je

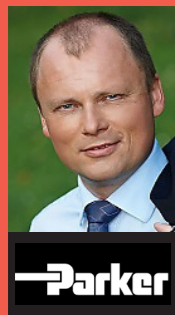
Podniky vynikají v optimalizaci procesů a ty se pak stávají jejich nejvyšším cílem. Opět ale platí, že dokonalé provedení chybné strategie k větší konkurenceschopnosti nevede. Proto je třeba si dát pozor, abychom se „neprosixsigmovali“ do nucené správy.

Každá firma navíc tvrdí, že na prvním místě u ní stojí zaměstnanci, podniky ovšem v dřtivé většině zavádějí procesy řízení, které lidský potenciál naopak snižují – někdy dokonce až na úroveň cvičených opic. S těmito systémy se mohou zaměstnanci naučit žít, nadšení a kreativitu v nich však rozhodně nevzbudí. Ke konkurenceschopnosti ovšem vede právě nadšení a kreativita. Stroje a procesy jen zajišťují efektivitu (která je sice životně důležitá, ale jde jen o prostředek k dosažení cíle).

Velcí vůdci jako by nikdy nemuseli dávat příkazy a ostatní vedou k rozhodnutím a činům na základě vlastního příkladu. Tito vůdci totiž v sobě mají pokoru: vědí, že na každou otázku neznají odpověď, protože zkrátka nespoklí všechnu moudrost světa. V rámci vlastní organizace pak nejvýrazněji podporují syntézu nápadů, protože ze své pozice dokážou vést ostatní k otevřené výměně názorů a myšlenek a svou osobností pak druhé nabádají k tomu, aby se na své postoje a přesvědčení podívali jinak. K tomu, aby se člověk dokázal stát vůdcem tohoto typu, je však nutné potlačit přirozený lidský sklon věřit, že můj individuální úspěch nutně znamená, že musím mít vždy ve všem pravdu. Mají-li tedy v naší firmě pracovat lidé, kteří aktivně

zakázek nepodléhaly – rozhodnutí týkající se vynaložení finančních prostředků by jednoduše probíhala za zavřenými dveřmi úřadů. To ovšem ke zvýšení konkurenceschopnosti nepovede. Pokud chce stát tento stav změnit, musí provést reformu státní správy a zajistit tak, aby byli na úřednické posty dosazováni skutečně kvalifikovaní a zkušení odborníci, kteří budou odměňováni za rozhodnutí, která vedou k vynikajícím výsledkům, a nepokračovat v praxi obsazování klíčových funkcí s rozhodovacími pravomocemi politicky přijatelnými jedinci, jejichž základním pozitivem je slepá loajalita.

Jádrem státní politiky na podporu konkurenceschopnosti by tak mělo být



**Tomáš Pařízek, Location Manager/Compliance Officer/Jednatel společnosti, Parker Hannifin Czech Republic**  
www.parker.com

#### Jakou nejdůležitější věc může firma učinit ve snaze zvýšit svoji konkurenceschopnost?

Klíčem je správná odpověď na otázku, co zákazník skutečně potřebuje. Obrazně řečeno, zákazníka příliš nezajímají naše úžasné „vrtáky“, potřebuje si jen vyvrtat díru. Tak mu tu díru poskytněme.

#### Jak může vláda podporovat konkurenceschopnost ekonomiky?

Podporovat transparentnost, vzdělání a vědu a výzkum.

usilují o dosažení společného cíle, není možné volat po otevřené diskusi a pak ji autoritativně řídit nebo její závěry ignorovat. I vůdce totiž musí svá rozhodnutí odůvodnit.

#### Jak může pomoci veřejný sektor

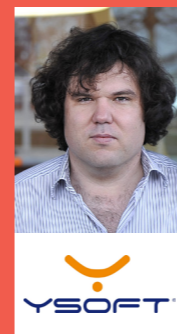
Konkurenceschopnost státu je z velké části výsledkem toho, co se děje uvnitř jeho firem. Stát zde není hlavním činitelem, může ovšem výrazně přispět.

V prvé řadě může konkurenceschopnost odměňovat. Proto je také mimořádně důležité, aby bylo zadávání veřejných zakázek transparentní. Pokud orgány státní správy stanoví jasná kritéria založená na konkurenceschopnosti a vítěze vyberou podle toho, kdo předloží nejlepší a cenově nejvýhodnější nabídku,lepší se tak nejen služby občanům, ale prioritou se pro firmy stane právě konkurenceschopnost, nikoli politické konexe.

K nastavení kvalitních výběrových kritérií při zadávání veřejných zakázek ovšem musejí veřejní činitelé vědět, co chtějí i jaká řešení či jaké produkty k tomu potřebují. Zveřejnění těchto kritérií pak nepředstavuje jen demokratickou odpovědnost vůči daňovými poplatníkům, ale jde také o nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti, a to jak veřejného sektoru, tak firem, které se o dané zakázky ucházejí. Mnohé orgány státní správy tvrdí, že k vytvoření opravdu kvalitních kritérií jim chybí příslušné pravomoci a že by bylo lepší, kdyby právě ony pravidlům pro zadávání veřejných

transparentní a efektivní zadávání veřejných zakázek, jehož cílem je kvalita a výhodnost poskytovaných služeb a produktů. Druhý významný úkol je poněkud obecnější povahy: je nutné zajistit předvídatelnost a konzistenci prováděných změn. Vlády setrvávají u moci ani ne čtyři roky a některé oblasti, například daně, procházejí v každém funkčním období dramatickými proměnami. Jestliže nedokáže firma předvídat, jaké daňové povinnosti bude mít za dva roky nebo kolik bude muset zaplatit na odvodech, její chuť do investic a nábory nových zaměstnanců logicky nebude největší. Všechny strany by se proto měly dohodnout, že na určité klíčové složky hospodářské politiky nebudou nahlížet jako na politická témata, ale pokusí se dosáhnout konsenzu „napříč politickým spektrem“. To samozřejmě neznamená, že v těchto oblastech nebude možné nic měnit, když se ale firmy rozhodnou podstoupit riziko, které vede ke skutečné konkurenceschopnosti, budou mít o jednu starost méně.

Stát by sice měl pomáhat určovat trhy, na které je třeba se zaměřit, větší důraz by však měl klást na podporu rozvoje produktů s vysokou přidanou hodnotou, které lze prodávat kdekoli. Firmy, na nichž konkurenceschopnost země stojí, opravdu nepotřebují, aby jim dveře na nové trhy otvírala vláda – a ani to nečekají. Samotný prodej nechávají na svých produktech. Potřebují ale podporu, aby se dokázaly v konkurenci ostatních globálních



**Václav Muchna, Chairman of the Board, CEO, Y Soft Corporation**  
www.ysoft.com

#### Jakou nejdůležitější věc může firma učinit ve snaze zvýšit svoji konkurenceschopnost?

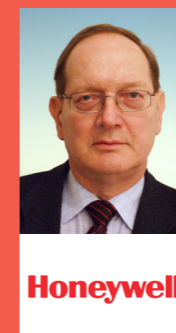
Správně motivovat zaměstnance. Ve Y Softu jsme proto definovali “Mantra for success”, která definuje 4 jednoduchá pravidla: Zaměstnanci, Standardizace, Automatizace, Vzdělávání. Bez zapojení zaměstnanců totiž kontinuálně konkurenceschopnost zvyšovat nedokážete.

#### Jak může vláda podporovat konkurenceschopnost ekonomiky?

Snižit zdanění lidské práce, které je v ČR extrémní. Lépe definovat a standardizovat podporu výzkumu a vývoje. Incentivy sice existují, ale často trvá dlouho, než se vyjasní detailní podmínky – a i následně firmy stejně nemají jistotu. Ale v době, kdy nám vládne vláda složená z prezidentových kamarádů, je to stejně jedno. V současné době je důležité přemýšlet spíše nad tím, co můžeme udělat proto, abychom obnovili demokracii v našem státě, a k moci se nedostávali lidé způsobem, který silně připomíná praktiky komunistických a diktátorských režimů.

společností prosadit. Státní politika výzkumu stále připomíná spíše finanční podporu nejvzdělanější části populace, nikoli program, jehož cílem je národní prosperita. Diskuze se tak musí přesunout od otázek, zda základní výzkum obdrží více nebo méně prostředků než výzkum aplikovaný, k tomu, zda státní výzkum stimuluje výzkum soukromý v oblastech, které zajišťují 1) příjmy z vývozu produktů s vysokou přidanou hodnotou a 2) udržitelná pracovní místa s nadprůměrnou

Závěrem dodejme, že konkurenceschopnost se musí opírat o optimismus. Lidé zkrátka musejí věřit, že jejich úsilí má smysl a že může vést k výsledkům. Firmy pak musejí věřit, že jim investice do materiálu, strojů a lidských zdrojů mohou přinést zisk. A státní úředníci musejí věřit, že i oni mohou zlepšit mezinárodní postavení své země a život svých spoluobčanů. Pokud ovšem tento optimismus chybí, chybí také vůle dosáhnout konkurenceschopnosti. Zůstává jen cynická apatie.



**Jaroslav Doležal, National Executive for Czech Republic, Honeywell**  
www.honeywell.cz

#### Jakou nejdůležitější věc může firma učinit ve snaze zvýšit svoji konkurenceschopnost?

Inovace a technologický pokrok musí být prvořadým atributem činnosti při současném zohlednění stávajícího společenského a ekonomického vývoje. Nepřehlédnutelným faktorem je pak rovněž dlouhodobá partnerská spolupráce s předními akademickými pracovišti.

#### Jak může vláda podporovat konkurenceschopnost ekonomiky?

Vláda musí jasně a srozumitelně stanovit agendu výzkumu, vývoje a inovací jako svoji prioritu a zavést odpovídající věcná opatření jejího naplňování s cílem překlenout tradiční a trvajících nesoulad mezi pokroky vědy a techniky a jejich praktickým využíváním.

mzdou. Jednou z možností, jak tohoto cíle dosáhnout, je podpora společností, které již schopnost vyvážet takovéto produkty prokázaly – například Linet, Škoda nebo GE Aviation – a dále pak rozvoj výzkumných programů vytvářejících konkurenceschopné dodavatelské sítě a podporujících základní i aplikovaný výzkum, který může firmám spojeným s určitým produktem pomoci vytvořit jeho novou generaci či dokonce zcela nový výrobek, jenž z původního produktu vychází.

Úkolem lídrů ze světa byznysu je proto přispět k tomu, aby v lidské společnosti převládal právě optimismus – a to tak, že o něj budou usilovat ve svých firmách a že budou spolupracovat s ostatními, aby odstranili vše, co šíření optimismu ve společnosti brání. Po přečtení předchozí věty se někdo možná jen pousměje a řekne si, že to zní jako typická „hollywoodština“. A bude mít pravdu. Měl by se ale zároveň zeptat sám sebe: co nám pomůže k větší konkurenceschopnosti – apel zmíněné věty, anebo posměšná reakce?

## Virtualizace v České republice

Rozhovor s Vladimírem Šičkou, Sales Managerem EEC Central Citrix Systems, [www.citrix.cz](http://www.citrix.cz)



### Jak vnímáte virtualizaci, která je jasným směrem i vývojem IT, v České republice?

Pohled na virtualizaci v České republice může být hned ze dvou úhlů – porovnání se západním světem a porovnání s východem. Je logické, že pohled na západ nás determinuje jako trh s větším potenciálem pro rozvoj, ale pokud se naopak podíváme na region východní Evropy, je Česká republika technologicky vyspělá. Vidíme poměrně rychlou adopci nových technologií i nadprůměrně vzdělané uživatele a všímám si, že zejména finanční sektor intenzivně přijímá a zavádí virtualizovaná řešení.

### Kam vývoj virtualizace spěje?

Na počátku byla virtualizace serverů a v současnosti zákazníci stále ve větší míře využívají virtualizaci aplikací a desktopů. Jsou to řešení, která zaměstnancům umožňují být mobilní a firmám pomohou s maximálním zabezpečením dat. Přijímání virtualizace souvisí také s trendem Bring Your Own Device (BYOD), jelikož neustále vzrůstá množství používaných mobilních zařízení – smartphonů, tabletů, notebooků – a firmy si uvědomují, jaký je ve využívání soukromých zařízení zaměstnanců k pracovním účelům potenciál. Souvisí s tím ale hlavní problém, kterým je zcela jistě bezpečnost, aby se korporátní data nedostala mimo firmu. Další součástí vývoje je i virtualizace sítí což znamená změnu v budování datových center.

### Jaké jsou vlastně požadavky firem na virtuální desktopy?

Existuje celá řada možností, jak může virtuální desktop vypadat. Může to být jenom sdílená plocha Windows serveru, který se bude tvářit, že je Windows 7, nebo to bude plnohodnotná instance Windows 8 nebo to mohou být jen samostatné aplikace. Požadavky na desktop jsou u různých skupin uživatelů diametrálně odlišné. Například management chce mít svůj plnohodnotný desktop, kam si instaluje svoje aplikace, kdežto pracovníci na přepážce obvykle vystačí se sadou aplikací, které potřebuje k práci. Je to případ od případu odlišný, ale technologicky není problém vyjít potřebám zákazníků vstříc. Například u řešení XenDesktop si sám zákazník určí, že z tisícovky uživatelů bude pět set využívat sdílenou plochu serveru, tři sta plnohodnotný virtuální desktop a dvě stě pouze virtualizované aplikace tak, aby optimálně pokryl potřeby svých zaměstnanců.

### Co si má firma představit pod pojmem virtualizace sítě?

Virtualizace sítě je ve své podstatě rozšířením možností sítí díky virtualizaci síťových prvků v rámci komplexních datových center založených na cloud řešení. Tento rozvoj vyžaduje nový přístup k síťové architektuře. Stávající monolitická prostředí se mění na dynamicky pestrý model, kdy na rozličných úrovních síťové či aplikační vrstvy vzniká multi-tenancy prostředí. Takové prostředí umožňuje rozšíření možností dnešních síťových zařízení na téměř neomezené možnosti kapacity a zajištění prostoru pro dynamické změny, které vítá každá společnost.



## Měli bychom zjišťovat, zda naše CSR pomáhá

Autor: Tomáš Vorel, konzultant, CSR Consult, [www.csrconsult.cz](http://www.csrconsult.cz)



Během posledního desetiletí je patrné, že se stále více firem hlásí ke společenské odpovědnosti (CSR) a realizuje ji celou škálou nejrůznějších aktivit a projektů. Jejich vzestup co do počtu lze přičíst všeobecně přijímanému názoru, že jsou společensky zaměřené aktivity žádoucí a pomáhají tam, kde jiné příslušné subjekty selhávají.



CSR je pozitivně vnímaná jak stakeholdery, tak společností jako celkem, a je využitelná jako samonosný marketingový prvek. Z množství tiskových zpráv o CSR a skutečnosti, že mnohé firmy dnes vydávají ucelené a objemné CSR reporty, lze usuzovat, že se již nejedná o nahodilé aktivity. Naopak se CSR stává (pokud již není)

Když firmy nehledají v odpovědném chování příležitost k posílení své konkurenceschopnosti a chápou je pouze jako morální povinnost, vede to nezřídka k řešením, které neprospívají ani firmě, ani společnosti.

nedílnou součástí firemní obchodní politiky. Zájem firem o její zušlechťování dlouhodobě roste

a zvyšuje se množství energie a prostředků na ni vynaložených. Přináší to ale kýžené výsledky – daří se lépe společnosti a posiluje se pozice či dokonce konkurenceschopnost odpovědných firem?

### Racionální CSR

Jsme přesvědčeni, že má-li být společenská odpovědnost firem funkční, musí naplňovat požadavky účelnosti a racionality. Za racionální ji budeme považovat tehdy, kdy budou konkrétní CSR aktivity stejně jako ostatní firemní procesy procházet obecně užívaným řetězcem manažerských rozhodnutí. Racionalita pak bude předpokladem pro CSR účelnou, tj. takovou, která průkazně prospívá společnosti a zároveň firmě samotné.

Chceme-li uchopit společenskou odpovědnost jako příležitost, je potřebné nejen rutinně vykonávat dílčí aktivity, ale věnovat jim plnou pozornost stejně jako procesům souvisejícím s hlavním předmětem podnikání. Ty procházejí souvislým řetězcem manažerských rozhodnutí: od rozpoznání a definice problému či příležitosti přes stanovení žádoucích cílů, dále volbu adekvátních metod k řešení a jejich řádnou exekuci, až po nesmírně důležitou kontrolu dosažených výsledků a konečnou evaluaci celého procesu.

Jen zřídka zmiňovanou složkou společenské odpovědnosti je zahrnutí vlastního prospěchu firmy. Při nesprávné interpretaci totiž hrozí osočení ze sledování vlastních zájmů. Avšak odmítnutí tohoto požadavku způsobuje, že firmy přistupují ke společenské odpovědnosti s určitou přezíravostí a chápou ji pouze jako možnost, případně jako morální povinnost a nikoli jako příležitost. Dochází tím k tomu, že se z CSR stává - řečeno slovy Michaela Portera - tzv. licence k podnikání. Od té si firma slibuje podporu ze strany vybraných zájmových skupin/zúčastněných stran. V takové situaci firma nemusí příliš strategicky přemýšlet, co v rámci své odpovědnosti vykonávat, protože stačí jen „něco dělat“. To ale ze své podstaty žádný přínos přinášet nemusí.

Jednoduchou rešerší několika CSR reportů předních firem působících v ČR jsme dospěli k následujícímu závěru. Pokud se firma věnuje oblastem, ve kterých disponuje know-how a uplatňuje na ně racionální postupy, pak je schopna o nich sofistikovaně uvažovat a provádět je s takovou péčí, která má pozitivní vliv jak na společnost, tak na firmu samotnou. Naopak v případech, kdy se CSR realizuje především pocitově a její exekuce je obhajována dojmem, že „je to dobré“, dochází ke zkratkovitosti v rozhodovacích procesech a nekonzistentnosti projektů. Iracionalita tak brání účelnosti a nedochází k naplnění smyslu CSR.

### Nebezpečí spojená s iracionalitou

Chce-li firma naplňovat podstatu odpovědnosti, kterou na sebe skrze CSR bere, je tolikrát zmiňovaná racionalita esenciální potřebou. Nedochází-li ve firmě k dodržování racionálních postupů, nelze totiž výsledný pozitivní efekt CSR vůbec určit. To s sebou nese jistá rizika. V „lepší“ případě vynakládané zdroje a snaha problém řešit nebudou a původní vklad společnosti se bude degradovat. Nehledě k tomu, že firma může přicházet o příležitosti, které projekty nabízí. Ať už jde o nalézání nových cílových skupin či možnosti nových synergických spojení byznysu a společensky aktuálních, resp. akutních témat.

Kromě toho existují doložené případy, kdy dochází k rozchodu očekávaného a skutečného vnímání daných aktivit stakeholdery. Je-li totiž žádanou hodnotou podpora společnosti při řešení jejích potíží, nevhodně zvolená CSR politika může vést k dojmu, že si firma pouze

kupuje pozitivní společenské mínění. Nakonec se tak dobře myšlená CSR může proti firmě obrátit a působit negativně.

### Měřit, měřit, měřit...

Jak jsme již řekli, účelná CSR vyžaduje racionální přístup. A prvním krokem jak toho dosáhnout je začít dopady CSR aktivit systematicky měřit. Způsoby takového měření nejsou dnes ještě standardizované a vzhledem k variabilitě CSR budou vykazovat některá specifika. Jejich ekvivalenty však lze nacházet i ve standardních činnostech firmy a neexistuje důvod jich pro CSR nevyužívat.

Před CSR manažery tak nestojí výzva neznámá a nesnadná, ale naopak pozitivní a ozkoušená, vycházející z každodenní firemní praxe. Měření CSR aktivit přináší pozitiva pro společnost, která se může spolehnout na zřetelně definované a srozumitelné přínosy. Firma se pak bude moci o výsledky opírat jak při jejich komunikaci, tak při hodnocení efektivity vynaložených prostředků a při jakémkoli druhu podnikání přinášet tolik žádoucí a přitom pro CSR přirozené win-win situace.

## Otevřené inovace. Návod, jak implementovat koncepci otevřených inovací ve své firmě

Autor: Libor Witassek, Managing Partner, DC VISION, [www.dcvision.cz](http://www.dcvision.cz)



**DCVISION**  
let yourself grow

### Co jsou Otevřené inovace a co je dělá úspěšnými?

Éra „invent it yourself“ je pryč. Rostoucí globální podnikatelské prostředí v kombinaci s rapidním technologickým pokrokem změnilo rámec, ve kterém společnosti operují. Společnosti jsou konfrontovány s rostoucí komplexností v kombinaci se zvyšujícími se požadavky zákazníků, ostrou konkurencí a tlakem trhu. Proto začaly společnosti rozpoznávat, že model „invent it yourself“ už není dostačující. **Tento starý model je příliš pomalý a drahý, a zároveň neposkytuje správný přístup k technologiím a talentu.** Hodně společností přesunulo svoje zaměření z průběžného rozvoje na rapidní rozvoj. Dále testují nové obchodní modely na trhu. Otevřené inovace jsou klíčem ke zvládnutí všech výše uvedených výzev.

Koncept otevřených inovací radikálně změnil způsob, jak přemýšlíme o inovacích, vysvětlil profesor z Berkeley Henry Chesbrough v roce 2003. I přesto, že Otevřené inovace mají různé formy, jejich klíčové poselství zůstává stejné:

Otevírání inovačních procesů buď interním využíváním externích idejí a/nebo externím využíváním interních idejí.

### Benefity Otevřených Inovací (OI)

Půjdeme-li přes odlišné typy organizací – malé a velké, veřejné a soukromé – u velkého množství z nich najdeme jejich vlastní zkušenosti při aplikaci přístupů Otevřených inovací v jejich inovačních procesech. S využitím těchto

informací jsme provedli studii o benefitech, které přinášejí OI. Soukromé společnosti zdůrazňují, že OI:

- Zlepšují výkonnost R&D
- Zlepšují efektivnost a šetří náklady
- Zvyšují úspěšnost jejich výrobků/služeb

Veřejný sektor užívá OI k čerpání nelimitované kreativity jeho občanů. Tímto způsobem nachází řešení větších sociálních výzev. Veřejný sektor může navíc vystupovat jako experimentální teritorium pro aplikaci technologií vyvinutých privátním sektorem. Ve veřejném sektoru OI pomáhají:

- Posílit kooperaci s občany při vyvíjení projektů sociální inovace
- Poskytnout lepší přenos znalostí, lidí a technologií

### Jak aplikovat Otevřené inovace

V následující části popíšeme 4 důležité dimenze úspěšné implementace OI (viz obrázek). Pro každou dimenzi rovněž poskytneme základní doporučení, jak zvládnout různé výzvy. Abychom to mohli udělat, zkombinovali jsme naše znalosti jako business konzultantů z celé Evropy s lekcemi, které jsme se naučili z interview, případových studií a výsledků.



Zdroj: ACE Analýza 2012

### Čtyři dimenze Otevřených inovací

#### Sítě

*Efektivní OI nejsou jen výsledkem toho, že se navzájem dobře známe, ale (a to je mnohem důležitější) toho, že jeden druhému věříme. Je proto velmi důležité posílit vztahy v klastru a soustředit své úsilí na uzavření mezer v důvěře. To nám pomůže zjednodušit meetingy a vytvořit možnost dialogu. Když se lidé mezi sebou lépe znají, snadněji dosáhneme relevantních výsledků.*

Tato dimenze popisuje a vysvětluje role klastrů, ekosystémů, sítí a spolupráce na R&D projektech v kontextu OI. Tyto „fyzické sítě“ jsou doplňovány stále rostoucím množstvím internetových platforem a virtuálních sítí.

#### Technologie

*Integrace externích příspěvků do R&D oddělení musí být řízena opatrně, abychom předešli nechtěným důsledkům NIH (Not Invented Here – nevynalezeno zde) syndromu.*

Tato část OI je určena pro praxi v oblasti výzkumu a technologického vývoje, jako jsou technologická inteligence a zdroje, sdílené R&D infrastruktury a zařízení i „otevřené testování“.

#### Lidský kapitál

*„Lidský kapitál je velmi důležitý faktor. Množství projektů selhalo, protože nemělo dostatek správných lidí se správnými schopnostmi“ – Wim Wanhaverbeke, 2012*

Oblast lidského kapitálu se soustředí na „měkký faktor“ lidských zdrojů a popisuje jeho roli ve spolupráci mezi společnostmi, laboratořemi a univerzitami. Rovněž se zabývá přidruženými tématy, jako jsou vývoj efektivních strategií mobility lidských zdrojů a spolupracující vedení.

#### Obchodní model

*Otevřený obchodní model vyjadřuje nový přístup k duševnímu vlastnictví (DV) managementu. Společnosti musí projít defenzivními reakcemi, aby uvažovali o DV jako o strategickém aktivu, které jim umožňuje interakci s prostředím. Business angels a venture kapitalisté mohou v procesu OI také hrát důležitou roli, protože podnikatelům poskytují nejen peníze, ale také kompetence a přístup k sítím.*

Tato sekce ukazuje DV a téma vhodnosti managementu v situacích hledání kapitálu a v otevřených obchodních modelech.

### Další krok

Reálné případové studie a příklady v každé kapitole demonstrují a dokazují různé aspekty OI. Věříme, že klíčový faktor úspěchu pro většinu případových studií je otevřený přístup ve společnosti, změna stylu myšlení a konkrétní opatření. OI mohou být zavedeny ve všech fázích inovací: generování nápadů, výzkumu, vývoje a komercializaci – ale to kde začnete a jak rychle postupujete, záleží na dané situaci a ambicích. Ze samotné podstaty procesů OI vychází pár výzev, které musí organizace překonat. Naše studie ukazuje, že ty nejrelevantnější výzvy v roce 2012 jsou následující:

1. Jak si vybrat správného obchodního partnera?
2. Jak změnit styl myšlení a kulturu?
3. Jak ochránit duševní vlastnictví?

### Nechte se inspirovat různými případovými studiemi na výsledky, které můžou OI přinést!

Využijte emailového kurzu Otevřených inovací, a získáte tak zdarma celou studii Průvodce Otevřených inovací, obsahující případové studie, link na videa, mobilní aplikaci či checklist, který vám pomůže ohodnotit vaši vlastní kapacitu a připravenost v relaci k Otevřeným inovacím, vše naleznete na [www.dcvision.cz](http://www.dcvision.cz) v sekci Otevřené inovace.

## Jak mohou malé a střední podniky působit na politiku a vydobýt si vyšší konkurenceschopnost?

Autor: Ben Petter, Country Managing Director, Grayling Czech Republic, [www.grayling.cz](http://www.grayling.cz)



Než jsem se v roce 2010 přestěhoval do Prahy, pracoval jsem ve Velké Británii jako konzultant pro komunikaci se státní správou. Když jsem se o tom zmínil, Češi občas byli poněkud zmatení či překvapení, protože jedním z výrazů, které tuto práci popisují, je termín „lobbista“. V češtině si tento výraz samozřejmě získal poněkud odlišné konotace – mnozí tuto činnost chápou jako ovlivňování vlády pomocí úplatků. Ovlivňování státních úřadů legitimními prostředky – pouze silou argumentů – je v Česku o něco méně rozvinutý sektor a bohužel je těžší takovou činnost definovat jedním slovem.

To je jistě škoda, protože etické vztahy se státní správou v České republice fungovat mohou – a svědectvím toho jsou i úspěchy, jichž dosáhla AmCham. Účinné mohou být i pro malé a střední podniky. Skýtají dokonce i potenciál pro získání významných konkurenčních výhod.

Rád bych vám vysvětlil, jak může taková činnost fungovat v praxi.

Když jsem pracoval v Londýně, byl mým nadřízeným někdejší poradce Gordona Browna, tehdejšího britského premiéra. Měl pěknou řádku příběhů z dob, kdy působil v Downing Street a byl svědkem toho, jak se desítky firem snaží oslovit vládu. Všechno, co se naučil, shrnul do několika velmi jednoduchých rad. Tato ponaučení se dají zrovna tak dobře využít i pro situaci v České republice.

### „Jsou tři způsoby jak přimět ministry, aby se s vámi bavili“:

1. Buďte tak velká firma, že nebudou mít na výběr.
2. Veřejně a hlasitě je kritizujte. Tak si určitě získáte jejich pozornost. Možná si s vámi budou chtít promluvit v naději, že se vás konečně zbaví.
3. Říkejte jim něco, co neví, ale měli by vědět. Ukažte jim, že to oni chtějí mluvit s vámi. Když se vám to podaří, bez ohledu na velikost firmy si zajistíte jejich zájem.

Pro většinu našich klientů byla druhá možnost příliš nebezpečná – ta slouží jen jako poslední, nouzová varianta. Mnozí z nich byli dodavateli mimo jiné právě také pro státní správu a nemohli si takové riziko dovolit.

Do první kategorie pochopitelně také nepatřily: firmy, které jsou tak velké, že mají k politikům otevřenou přímou cestu, nepotřebují platit konzultantům, aby to zařídili za ně. Mezi našimi klienty byly často menší a střední firmy, což není překvapivé vzhledem k tomu, že v Británii představují přes 99 % firem (a v Česku je tomu podobně).

### Problém je v tom, že vláda našemu sektoru nerozumí.

Tyto společnosti si mohly získat větší váhu, jen když se spojily v obchodních svazech či asociacích, což se stalo významným bodem naší práce.

Zůstala tedy jen třetí varianta.

Nesčetněkrát jsem od klientů slyšel: „Problém je v tom, že vláda našemu sektoru nerozumí“. O tom byli přesvědčení prakticky všichni naši britští klienti (a obvykle měli pravdu) a v Česku je tento problém ještě závažnější. Tím nechci útočit na kvalitu českých státních úředníků, je to jen poznámka, která reflektuje vyšší fluktuaci ve státních úřadech. Když se mění ministři, mnohdy s nimi odcházejí i vyšší úředníci. Potom je mnohem těžší zajistit, aby jednotlivá ministerstva opravdu důkladně rozuměla každému tématu či oboru.

Pravdou zůstává, že ani sebelepší ministerstvo daný obor nikdy nepochopí stejně dobře jako ti, kdo v něm opravdu pracují. Mohli bychom za to vládu kritizovat, to bychom ale měli naprosto nerealistická očekávání. Z toho důvodu je jedinou rozumnou odpovědí na povzdech „Vláda našemu oboru zkrátka nerozumí“ tato: „Přesně tak. Proto jim to musíte vysvětlit“.

Tím se v kostce shrnuje, proč je dialog mezi státním a privátním sektorem nejen legitimní, ale dokonce nezbytný: bez něj se zvyšuje pravděpodobnost, že političtí představitelé přijdou s nevhodnou legislativou, která bude mít jiné důsledky, než se zamýšlelo.

### „Říkejte jim to, co nevědí, ale měli by vědět“ – praktická ukázka

Když se tedy vrátím k výše zmíněným variantám, většina naší práce se týkala té třetí: jak poskytnout lidem ve státním sektoru informace, které nemají, ale jsou pro ně důležité.

Důvěrný charakter informací o klientech mi neumožňuje ilustrovat tento přístup na příkladech klientů, s nimiž jsme v poslední době spolupracovali v České republice. Přiblížím proto případ někdejšího klienta z Británie. Závěry jsou stejně validní i pro kteroukoliv českou společnost.

Šlo o klienta, který provozoval relativně malý řetězec prodejen zaměřených na domácí a kutilské potřeby. V době, kdy se klimatické a ekologické otázky staly významným politickým i mediálním tématem, začal prodávat energeticky účinné produkty. Pro vládu bylo téměř neřešitelným problémem v této oblasti to, jak občany povzbudit k drobným změnám, které by v součtu znamenaly významnější změnu. Podobně jako u ostatních problémů vyžadujících obtížnou „změnu návyků“ – například u kouření nebo obezity – se vyzkoušely nejrůznější postupy, které měly veřejnost poučit a motivovat, jejich dopad byl však mizivý.

Náš klient se proto rozhodl pro velice jednoduché řešení: povědět vládě, jací jsou jeho zákazníci, jak se obvykle rozhodují a jak by bylo možné jejich návyky upravit. Uvědomoval si, že zajímavé povídání stačit nebude a že bude potřebovat tvrdá, nezpochybnitelná data.

Klient věděl, že náklady jsou při rozhodování zákazníka faktorem číslo jedna, a tak v obchodech připravili rozmanité experimenty, aby se tato skutečnost prokázala. Například snížili cenu energeticky účinných výrobků na hladinu odpovídající těm běžným. Poté se provedly analýzy prodeje, aby se stanovilo, jaký měla akce výsledek. V jiném experimentu snížili cenu ekologičtějších výrobků o 17,5 % (výše DPH) a sledovali, jaký to bude mít účinek. V tomto případě šlo o návrh, který tou dobou britská vláda podporovala v Bruselu.

Všechna data byla podrobně analyzována a výsledky byly předloženy vládě. Reakce byla nesmírně příznivá. Dnes můžeme říci, že tento přístup zapůsobil především z následujících třech důvodů:

- a) Tyto myšlenky byly postaveny na datech. Vláda obvykle slýchá jen něčí názory.
- b) Byl to náhled ze skutečného světa. Jindy musí vláda spoléhat jen na prognózy či modely.
- c) Materiály obsahovaly odůvodněný návrh jak potenciálně řešit složitý problém. Vláda se běžně potýká s tím, že jí lidé na problémy hlavně upozorňují a zdůrazňují je.

Díky tomuto postupu mohl náš klient začít budovat síť kontaktů a navázal produktivní, partnersky pojaté vztahy se státním sektorem. Nejvýznamnější úspěch se nicméně ukázal, když se objevil návrh legislativy, která by podnikání našeho klienta poškodila. V té době byl tak důvěryhodným partnerem, že když nebyla jiná možnost než se postavit proti a vládní návrhy zkritizovat, vláda jeho argumenty poslouchala a reagovala na ně.

Jsou tři způsoby jak přimět ministry, aby se s vámi bavili.

### Jak vytěžit maximum z členství ve svazech

Pro většinu malých a středních firem však obvykle cesta k politikům vede přes obchodní svazy a organizace. Představitelé vlády budou pochopitelně mluvit spíše s tím, kdo zastupuje celé odvětví nebo skupinu podniků.

I tady je ale možné využít několika rad jak z členství v takových organizacích vytěžit co nejvíce a získat si konkurenční výhodu.

Za prvé, některé svazy jsou zdatnější než jiné a členství se může značně prodrazdit. Pokud ten největší problém, který sužuje váš podnik, souvisí s politickými rozhodnutími a předpisy, potom byste se měli rozhodovat především na základě toho, nakolik silný hlas má daná organizace u vlády, a zda tedy členství bude dobrou investicí.

Za druhé, jednotliví členové obvykle v těchto organizacích získají, jen když se aktivně zapojí a věnují svůj čas. Ve většině svazů dominuje několik předních zástupců. Pro malý nebo střední podnik může být nerealistické chtít se prosadit ve všem, protože k tomu je třeba hodně času a úsilí. Může tedy být rozumnější angažovat se výrazně jen v té oblasti (ze všech, jimiž se svaz zabývá), která má na váš podnik nejvýraznější dopad.

Stát se ve svazu „expertem“ na jedno zásadní téma často bývá skutečně krokem ke konkurenční výhodě, protože vám to usnadní přístup k vládě a umožní vám to hájit a prosazovat takové reformy, které firmě nejvíce prospějí. Klíčem je, abyste se pro svaz stali přínosem: buďte vstřícní, nabídněte se. Ne každý se cítí na to komunikovat s politiky a úřady, ukažte tedy, že vy k takovým lidem nepatříte. Na setkání, jichž se účastníte, se pečlivě připravte. A nepolevujte ve své snaze. Čím lepší budete, tím více vás bude organizace chtít prosadit.

### Stačí dostatečně působivý příběh .

Kvůli korupčním skandálům je pochopitelně mnoho Čechů skeptických ohledně toho, zda mohou být etické vztahy a komunikace se státním sektorem v této zemi vůbec účinné. Obávají se, že jde hlavně o to, koho člověk zná, a kolik je ochoten zaplatit. Anž bych chtěl problematiku korupce ignorovat nebo zlehčovat její závažnost, zastávám spíše optimistický postoj. Za tu poměrně krátkou dobu, co žiji v Česku, se nám podařilo dosáhnout skutečně hmatatelných úspěchů pro řadu našich klientů, aniž bychom porušili náš etický kodex, a právě oddělení zaměřené na komunikaci se státní sférou roste v naší společnosti nejrychleji.

Závěr bych rád vyjádřil slovy svého někdejšího šéfa, poradce bývalého premiéra. Ten s oblibou říkával: „Vládní politiku může ovlivnit kdokoliv, ať je to největší korporace nebo nejmenší firma v zemi. Stačí k tomu jen mít dostatečně působivý příběh.“

### Stav projednávání návrhů nových směrnic o zadávání veřejných zakázek a koncesí

Autor: Jakub Zvolánek, advokátní koncipient, HAVEL, HOLÁSEK & PARTNERS, advokátní kancelář, [www.havelholasek.cz](http://www.havelholasek.cz)



HAVEL HOLÁSEK  
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ | PARTNERS

Na konci roku 2011 Evropská komise („Komise“) schválila a předložila Evropskému parlamentu („Parlament“) a Radě EU („Rada“) návrhy nových „zadávacích“ směrnic, a to:

- primárně návrh nové směrnice o zadávání veřejných zakázek („Návrh“), která by měla nahradit stávající směrnici 2004/18/ES platnou pro veřejné zadavatele, jakož i
- návrh nové směrnice o zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb („Návrh sektorové směrnice“), která by měla nahradit stávající směrnici 2004/17/ES platnou pro sektorové zadavatele, a konečně
- návrh zcela nové směrnice o zadávání koncesí („Návrh směrnice o koncesích“).

Zároveň byl vytyčen poměrně ambiciózní cíl přijmout nové směrnice do konce roku 2012. Do dnešního dne však směrnice přijaty nebyly. Jak vlastně legislativní proces ohledně návrhů těchto směrnic postupuje a kdy lze reálně očekávat jejich přijetí a promítnutí do národního právního řádu?

Tento příspěvek se předně zaměřuje na dosavadní postup při projednávání Návrhu (obecné směrnice) v rámci legislativního procesu EU a jeho cílem je upozornit na nejzásadnější témata, která byla v souvislosti s Návrhem doposud diskutována na půdě Rady a Parlamentu. Pro bližší informace o hlavních obsahových novinkách, které Návrh oproti stávající právní úpravě přináší, jinak odkazujeme na článek nazvaný „Komise zveřejnila návrh nové směrnice o zadávání veřejných zakázek“ Aleše Roztočila v našich EU Legal News z května 2012. Ve vybraných částech se tento příspěvek dále věnuje stavu projednávání Návrhu sektorové směrnice a Návrhu směrnice o koncesích.

### Projednávání Návrhu v Parlamentu

Po předložení Návrhu Parlamentu byl jako výbor odpovědný za Návrh určen Výbor pro vnitřní trh a ochranu spotřebitelů („IMCO“) a řada dalších výborů měla k Návrhu vyjádřit své stanovisko (např. Výbor pro mezinárodní obchod, Výbor pro zaměstnanost a sociální věci, Výboru pro regionální rozvoj a další). Za zpravodaje IMCO byl určen sociálně demokratický poslanec Marc Tarrabela, který dne 3. 5. 2012 představil návrh zprávy k Návrhu, po jejímž zveřejnění bylo možné podávat pozměňovací návrhy, jichž se sešlo úctyhodných 1593, a to jak ze strany IMCO, tak ze strany ostatních dotčených výborů. V návaznosti na pozměňovací návrhy zpravoval poslanec Tarrabela upravenou zprávu o Návrhu, která byla IMCO přijata dne 18. 12. 2012. Zpravodaj v této zprávě shrnul předkládané pozměňovací návrhy do následujících okruhů:

- Účinné a sociálně udržitelné zadávání veřejných zakázek – příkladem navržených změn v rámci tohoto okruhu je zavedení povinnosti vyloučit ze zadávání veřejných zakázek ty hospodářské subjekty, které porušily své povinnosti v oblasti sociálního a pracovního práva a rovnosti pohlaví, jež jsou stanoveny vnitrostátními a evropskými právními předpisy a kolektivními smlouvami;
- Účinná účast malých a středních podniků díky řádnému systému subdodavatelů – v této souvislosti zpravodaj ve zprávě mimo jiné podpořil systém zapojení subdodavatelů, neboť tento umožňuje rozvoj malých a středních podniků. Nicméně navrhuje omezit možnost řetězení subdodavatelů zavedením limitu maximálně tří na sebe navazujících subdodavatelů, aby nedocházelo k „vykořisťování“ pracovníků a nekvalitním veřejným zakázkám. Zpravodaj rovněž navrhuje zavést zásadu odpovědnosti v celém řetězci subdodavatelů, aby všechny stupně byly zodpovědné za dodržování základních práv, zdraví a bezpečnosti pracovníků a platného pracovního práva.

- Zadávání veřejných zakázek zjednodušené pro veřejné zadavatele – zpravodaj v této souvislosti mimo jiné uvádí, že je důležité, aby v každém členském státě byl orgán zodpovědný za řádné fungování zadávání veřejných zakázek. Nemá však vznikat další administrativní zátěž, která by mohla zpomalit činnost veřejných zadavatelů. Proto jde spíše o svěřeni nových úkolů stávajícím orgánům.

### Projednávání Návrhu v Radě

Rada o Návrhu zatím jednala na 3 jednáních. Na prvním jednání, které se uskutečnilo dne 20. 2. 2012, byl nejprve stanoven předpokládaný časový harmonogram, jehož cílem bylo dosáhnout shody na základních principech Návrhu do května roku 2012 a společně s Parlamentem Návrh schválit do konce roku 2012. Dále na tomto jednání Rada diskutovala následující témata (i) stupeň flexibility, který by se měl uplatňovat při použití zadávacích řízení s vyjednáváním, a (ii) pravidla pro určité kategorie služeb: sociální, kulturní, zdravotní atd.

Druhé jednání Rady se uskutečnilo dne 30. 5. 2012 a jeho předmětem byla následující témata (i) využití elektronických systémů při zadávání veřejných zakázek (tzv. e-procurement), a (ii) dohled a monitorování zadávacích řízení.

O tom, jak náročné je projednávání Návrhu v Radě, svědčí skutečnost, že navzdory původně vytyčenému cíli, totiž aby byl Návrh schválen do konce roku 2012, se další jednání Rady uskutečnilo až 10. 12. 2012. Na tomto jednání byl navíc přijat teprve tzv. obecný přístup (agreement on general approach), na jehož základě Rada projedná postoj Parlamentu k Návrhu přijatý Parlamentem v prvním čtení.

### Projednávání Návrhu sektorové směrnice a Návrhu směrnice o koncesích v Parlamentu a Radě

Projednávání těchto návrhů v Parlamentu a Radě zatím téměř bez odchylek kopíruje projednávání Návrhu v obou zmíněných institucích. Na půdě Rady tak bylo o obou návrzích diskutováno na stejných jednáních jako o Návrhu, tj. 20. 2. 2012, 30. 5. 2012 a 10. 12. 2012. V Parlamentu byl jako výbor odpovědný za Návrh sektorové směrnice a Návrh směrnice o koncesích určen IMCO. Zpráva o Návrhu sektorové směrnice, kterou mimochodem zpracoval poslanec Tarrabela, byla ze strany IMCO předložena Parlamentu dne 7. 2. 2013 a zpráva o Návrhu směrnice o koncesích dne 1. 2. 2013.

### Další legislativní postup

První čtení všech tří návrhů v plénu Parlamentu je naplánováno na 10. 9. 2013. V rámci něho by měl Parlament, vycházejíc z IMCO předložených zpráv, zaujmout ke každému z návrhů svůj postoj, jež bude následně předložen k prvnímu čtení Radě. Rada tento postoj projedná a v případě že jej schválí, bude takový návrh definitivně přijat ve znění odpovídajícím postoji Parlamentu. Je však třeba zmínit, že k přijetí návrhu v podobě, v níž vzešel z prvního čtení Parlamentu, prakticky nedochází. Pokud Rada postoj Parlamentu neschválí, přijme svůj vlastní postoj a postoupí jej Parlamentu, v němž bude projednán ve druhém čtení. Významným aspektem prvního čtení v Radě i v Parlamentu je, že tyto instance nejsou omezeny žádnými lhůtami, v nichž musí první čtení návrhu proběhnout.

Ve druhém čtení Parlament postoj Rady buď schválí, nebo o něm ve lhůtě tří měsíců od postoupení nerozhodne a takový návrh pak bude přijat ve znění odpovídajícím postoji Rady, případně postoj Rady odmítne a návrh přijat nebude, popřípadě navrhne změny a postoupí změněný text Radě do druhého čtení. Ta tyto změny ve lhůtě tří měsíců od postoupení buď

schválí a návrh bude přijat v podobě vzešlé z Parlamentu, nebo neschválí a potom proběhne zvláštní dohodovací postup mezi Radou a Parlamentem následovaný třetím čtením v obou institucích.

Je tedy možné shrnout, že všechny tři návrhy by mohly být přijaty nejdříve po prvním čtení v Radě (tedy po projednání postojů Parlamentu). Vzhledem k absenci lhůt však není možné ani odhadnout, kdy by toto první čtení mohlo proběhnout. S ohledem na stanovené datum prvního čtení v Parlamentu a s ohledem na množství navržených pozměňovacích návrhů se však očekává, že přijetí nových směrnice do konce roku 2013 není pravděpodobné.

### Promítnutí do národního práva (implementace)

Původně se předpokládalo, že povinnosti členských států bude implementovat nové směrnice do národního práva ve lhůtě do 30. 6. 2014, to ale za původního předpokladu, že návrhy budou přijaty do konce roku 2012. Vzhledem k průtahům, ke kterým v celém legislativním procesu dochází, se počítá s přiměřeným posunutím lhůty pro implementaci.

### Role lidí při zvyšování konkurenceschopnosti českých firem

Autor: Scott Marlowe, General Manager Czech / Hungary / Slovakia, HayGroup, [www.haygroup.com/cz](http://www.haygroup.com/cz)



HayGroup®

Asi tomu mnozí těžko uvěří, ale tuto větu v rámečku nevyslovil nějaký akademik nebo manažer lidských zdrojů. Tuto větu řekl zakladatel společnosti Microsoft, vysoce technicky zaměřený člověk - Bill Gates. V současné době se Bill Gates a jeho žena Melinda věnují nadaci, kterou společně založili. Vzdělání je jedno z nejvýznamnějších zaměření této nadace. Každý rok Nadace Billa a Melindy Gatesových investuje miliony dolarů do zlepšení oblasti vzdělání, protože pevně věří, že právě to je fundamentální pro dlouhodobé zajištění prosperity USA. "Pokud nevzděláváte své pracovní síly, jistě nemáte dynamickou ekonomiku a nemůžete si dovolit armádu, která je silnější než všechny ostatní."

Pokud vezmeme v úvahu velikost země a historický vývoj, dá se jistě říci, že Česká republika má dynamickou ekonomiku. Jen málo zemí v regionu ukazuje od pádu komunismu v roce 1989 tolik let ekonomického růstu, prosperity a stability. I když geografická poloha je v každém případě výhodou, úspěch země je

velkou měrou důsledkem existence kvalifikované pracovní síly. V porovnání s podobnými státy v regionu jsou Češi vzdělaní a technicky schopní lidé s talentem pro inženýrství a matematiku, což je také podporováno místním vzdělávacím systémem. Toto se jasně promítá do byznysu a vlastních pracovních míst.

Nezaměstnanost je v současné době v České republice hluboce pod 10%. Jediná země, která vyrábí více automobilů než země bývalého Československa, je Německo. Český bankovní a finanční sektor je výrazně nejprofitabilnější v regionu. Nejen, že je zde velký příliv mezinárodních center sdílených služeb a „center excellence“, která jsou zaměřena na prakticky vše od účetnictví až po pokročilé IT služby, ale jsou tu i fantastické příklady technologicky a inženýrsky zaměřených českých společností, které se prosadily na globálním trhu – jako AVG, Avast, Linet, apod.

Výše zmíněné úspěchy a přednosti jsou součástí příběhu, jak Češi za uplynulých dvacet let ekonomicky doháněli západ. Dnes je ale mnohem důležitější otázka, jak budou Češi schopni konkurovat v následujícím desetiletí.

Jsou-li oblasti, na které si investoři stěžují, když se hovoří o české pracovní síle, tak je to spíše oblast tzv. měkkých dovedností neboli „soft-skills“, než těch tvrdých. Obecně řečeno, čeští manažeři nejsou nijak zvlášť dobří v komunikaci vizi a cílů, v oblasti rychlého a efektivního řešení nízké výkonnosti a/nebo podpory spolupráce

Lidský kapitál v dlouhodobém hledisku představuje hlavní základ v konkurenčním boji.

mezi odděleními v rámci jedné společnosti. Spíše naopak, mnoho manažerů dává přednost tradičnímu, formálnímu typu organizace se silnou

hierarchií a zaměřením na tzv. „sila“. Ale toto má negativní dopad na motivaci. Naše vlastní studie zahrnující více než 2500 manažerů napříč sektory v České republice, na Slovensku a v Maďarsku ukazuje, že více než polovina manažerů vytváří ve svých týmech demotivující klima. Manažeři příliš často řídí svoje lidi pouze pomocí „příkazů a kontroly“ nebo předpokládají, že zaměstnanci porozumí tomu, co a proč dělat jednoduše tím, že následují příklad svého manažera a pracují jako on či ona. Toto chování vede ke slabší výkonnosti týmu.

Během let mi celá řada manažerů řekla „No a co, že nejsme skvělí manažeři? Naše firma plní cíle a máme lepší výsledky než ostatní země v regionu.“ Nedávno publikovaná studie položila podobnou otázku – „Opravdu management funguje?“ Přesněji řečeno opravdu ovlivňuje „dobry management“ dlouhodobou výkonnost společnosti? Ekonomové z Harvardu, Stanfordu a London School of Economics se podívali ve své studii na střednědobou a dlouhodobou výkonnost 8 000 společností napříč 20 zeměmi a jejich schopnosti ve třech základních manažerských oblastech:

1. Cíle: Podporuje organizace dlouhodobé cíle pomocí jednotlivých náročných, ale dosažitelných krátkodobých cílů?
2. Incentiva: Odměňuje organizace vysoce výkonné zaměstnance pomocí kariérních postupů a bonusů a zaměřuje se zároveň na ty, kteří dosahují nízké výkonnosti?
3. Monitoring: Sbírá a analyzuje organizace rigorózně data o výkonnosti k identifikaci příležitostí pro zlepšení?

Výsledek byl jednoznačný. Společnosti, které měly pouze o jeden stupeň více na 5ti stupňové škále, měly typicky produktivitu o 23% vyšší, o 14% vyšší hodnotu na trhu a o 1,4 procentních

bodů ročně vyšší růst obrátu než ty, které byly hodnoceny o stupeň níže. Jejich přežití bylo také výrazně vyšší po 5 letech.

Bohužel v současné době často nevidíme v českých společnostech chování, které by se zaměřovalo na výše zmíněná tři kritéria. Vidíme celou řadu společností, které navyšují mzdy (i když opatrně) bez toho, že se jim výrazně zvyšuje obrát nebo produktivita. Z nedávné analýzy naší mzdové databáze v České republice jsme zjistili, že během uplynulých čtyř let celkový počet manažerských pozic u našich klientů klesl, ale celkové náklady na odměňování se zvýšily o 8%. Vypadá to nebezpečně podobně jako chování západní (a zvláště jižní) Evropy v průběhu minulých deseti let, kdy mzdy rostly, ale produktivita a výsledky pouze omezeně – a byl vytvořen dnešní 30% rozdíl v produktivitě mezi USA a Evropou. Dá se Česká republika stejnou cestou jako západní Evropa? Berou lídři v českých společnostech třetí kritérium úspěchu výše zmíněné studie – rigorózně sbírat a analyzovat data o výkonnosti s cílem identifikovat příležitosti pro zlepšení – opravdu vážně? Nebo jsou tato data sbírána pouze za účelem sběru jako takového- tzv. „reporting“...?

Dále s ohledem na „produktivitu“ velké množství českých společností ořezalo své rozpočty na školení a vzdělávání. Bohužel velmi málo společností se rozhodlo vyměnit rozvojové a vzdělávací programy dříve poskytované externím dodavatelem za programy interní, realizované jejich vlastními lidmi. Programy prostě jednoduše zrušily. Toto se děje teď, kdy momentálně společnosti potřebují pracovní sílu s novými dovednostmi – zvláště nové dovednosti u manažerské populace. Dle naší zkušenosti si české společnosti relativně dobře nastavují náročné, ale dosažitelné krátkodobé cíle (první kritérium úspěchu). Často jim ale chybí vize v širším slova smyslu a dlouhodobý cíl. Navíc má střední management chronický problém s interpretací divizních či firemních cílů do cílů jednotlivých oddělení a/nebo do individuálních cílů. Tyto dovednosti jsou klíčové leadership schopnosti, které je potřeba explicitně rozvíjet, pokud mají české firmy vyhrát nad ostatními.

Podobný příběh můžeme také vidět v oblasti odměňování (druhé kritérium úspěchu). Variabilní odměny a bonusy jsou oblíbenými nástroji českých manažerů. Nicméně významné rozdíly mezi bonusy u lidí s vysokou a nízkou výkonností, tj. jasné propojení mezi výkonem a odměnou je oblast pro zlepšení ve většině společností, se kterými pracujeme. A znovu zde nalezneme odpověď v rozvoji dovedností leadershipu liniového managementu.

Jako poradci v oblasti managementu nemáme potřebné zkušenosti z oblasti českého systému vzdělávání a proto nám nepatří kritizovat, jak připravuje lidi na to, aby vytvářeli „dynamickou“ ekonomiku. Ale jako konzultanti pracujeme velice úzce s mnoha největšími komerčními organizacemi v České republice. To nám dává unikátní pohled na to, jak české společnosti připravují svoje firmy a lidi na to, aby byli konkurenceschopní během příštích deseti let. Bohužel to, co vidíme, není povzbudivé.

Organizace hrají důležitou roli v rozvoji schopností a dovedností, které chybí české pracovní síle. Aby české společnosti mohly efektivně konkurovat na globálním trhu příští desetiletí, musí zvýšit tuto aktivitu a ne ji snižovat ve jménu „produktivity“. Firmy se musí zaměřit na rozvoj schopností spojených s kritickými faktory úspěchu (cíle, hodnocení a odměňování dle výkonu, monitorovat a identifikovat oblasti pro zlepšení). Musí se zaměřit na rozvoj v oblasti leadershipu.

## Když větší znamená i neznamená silnější

Autor: Eduard Forejt, Head of Office Leasing, Jones Lang LaSalle, [www.joneslanglasalle.cz](http://www.joneslanglasalle.cz)



**JONES LANG  
LASALLE**

Real value in a changing world

**Pražský trh kancelářských ploch prožívá velice dramatické změny, a to nejen díky změnám technologií přímo ovlivňujících život firem a tím i nároků na prostor jako takový. Přestože se proti „východnějším“ trhům můžeme pyšnit vysokou stabilitou již od svého novodobého vzniku (tj. zhruba 20 let), je pražský trh kancelářských ploch zároveň pionýrem stran přerodů trhu z čistě primárního pronájmu na druhý a dnes i třetí cyklus pronájmu. Z faktu, že náš trh stárne, dalo by se říci vyžívá, vyvstává mnoho změn v chování jak nájemců, tak pronajímatelů. Obě strany se musí adaptovat na změny, přičemž je nepsaným pravidlem, že to co platilo před třemi lety, nebude platit dnes a to nejen při pronájmu, ale i při plánování, výstavbě a prodeji administrativních budov. Přiblížením historie, vývoje a současné situace na trhu kancelářských ploch, se vám pokusíme přiblížit, jak si pražské kanceláře stojí dnes a kam se dle našeho očekávání budou jak nájemci, tak i pronajímatelé posouvat v budoucnosti.**

Jak jsem zmiňoval výše, je pražský trh „průzkumníkem“ pro obdobné „východnější“ trhy střední Evropy. Reálná novodobá historie tohoto trhu se počítá od roku 2000, kdy trh přestal produkovat nahodilé developmenty a začal doručovat stabilní roční objem ploch. V první etapě novodobého trhu, v letech 2000 až 2006 proto zaznamenáváme v majoritní většině nový, tzv. čistý pronájem, tedy pronájem bez přejednávání nájemních podmínek (renegociace). Vzhledem ke skutečnosti, že se nájemci poučili z popřevratové doby, kdy se pronájmy podepisovaly běžně na 10 let, nájmy realizované v první etapě moderního trhu byly obvykle pětileté s navýšením o nájemní prázdniny (tzv. rent free – několik bezplatných měsíců na začátku nájemního vztahu). Délka

nájemních smluv tak definovala i budoucí změnu trhu, resp. nástup a navýšení poměru renegociací proti čistým pronájmům. Tento trend se zároveň potvrdil reálným navýšením podílu renegociací v letech 2008 - 2009 z minoritních 9% na 33%. Přestože se v roce 2008 populisticky přisuzovala velká váha růstu podílu renegociací pouze a výhradně nastoupivší ekonomické krizi, důvod pro zvýšení podílu přepronájmu byl zapříčiněn stejnou měrou dosažením tržního bodu v němž firmy dožívaly ve svých prostorách první cyklus (5 let) a díky kvalitě prostor mohly, přirozeně bez omezení, prodloužit nájem o dalších 3 – 5 let. Trh se v těchto letech dostal do druhého cyklu, tedy dalšího etapy moderního trhu. V tomto cyklu a trhu se již nepronajímají majoritně nové prostory, jako tomu bylo v první etapě, ale i prostory sekundární, tedy prostory již jedenkrát pronajaté, nebo prostory starší pěti let. Ekonomická krize navíc zasáhla developerský segment zásadní změnou financování, resp. poskytování úvěrů. Extrémní zhoršení podmínek poskytování úvěrů mělo a dodnes má za příčinu reálné snížení objemu nově dokončovaných kancelářských ploch o zhruba polovinu. V řeci čísel z předkrizových 150 – 180 tisíc m<sup>2</sup> ročně na současných 45 – 100 tisíc m<sup>2</sup> ročně. Všechny tyto faktory vedly k postupnému nárůstu podílu renegociací na úroveň přes 30%, která je nicméně pro trh v daném stádiu a kondici standardní. Přestože se díky kratším prodloužením některých firem rozměnil reálný nástup třetího cyklu pronájmu, je očekáván na příští rok, tedy 2014. Třetí cyklus pronájmu přináší další zásadní změnu na moderní kancelářský trh. Podíl firem, které již jednou prodloužili svůj pronájem, tj. firmy končících svůj desetiletý pronájem v jedné prostorách, razantně vzroste. Jmenovitě se v letech 2014 – 2017 blíží jednání o smlouvě zhruba 384 000 m<sup>2</sup>, navíc další firmy

s objemem 662 000 m<sup>2</sup> ploch v tomto období dokončí první cyklus pronájmu a budou též jednat o přejednání, nebo hledat nové prostory.

Po deseti letech na jednom místě se většina společností musí stěhovat, neboť je prostor již technologicky i morálně zkonsumován a vyžaduje zásadnější „rekonstrukci“. V majoritní většině případů totiž nepostačují pouze kosmetické zásahy typu výmalby a překobercování prostor. Díky nutnosti rozsáhlejších stavebních úprav, resp. rekonstrukci prostor, je tak pravděpodobnější přesun takových firem do nových míst. Většina společností již dnes považuje rekonstrukci prostor za chodu firmy prakticky za nemožnou a bez zásadního negativního dopadu na fungování dané firmy.

Třetí cyklus, kam směřuje většina budov na pražském trhu nemovitostí nyní, tak povede v určitých případech ke změnám vyjednávacích pozic nájemce a pronajímatele. Vezmete-li v potaz, že od nástupu ekonomické krize, každý jeden rok zaznamenal rekordní objem pronájmů oproti desetiletému průměru, a současně pokles dodávky nových prostor o polovinu oproti předkrizovému stavu, je zřejmé, že pronajímatelé nových kancelářských projektů získávají jistou výhodu, minimálně formou významně nižší konkurence v segmentu nově dokončených budov. Stejně tak jsou si pronajímatelé stávajících budov plně vědomi faktu nižší nabídky nových ploch a samozřejmě se podle toho při přejednávání smluv chovají. Jakmile se nájemce příliš přiblíží konci nájemního období, aniž by měl zajištěné záložní východisko, tedy nový prostor, dostává se do významně horší vyjednávací pozice. Přestože stále platí, že na velikosti záleží, tedy čím větší je nájemce, tím větší je páka na pronajímatele, čas se může pro takové nájemce stát částečnou někdy i absolutní protiváhou zmíněné výhody. Zjednodušeně řečeno díky menšímu objemu dodávaných ploch je zapotřebí jednat o prodloužení nájmu, nebo nových prostorách dostatečně dopředu. Jednáte-li s dostatečným předstihem, můžete do výběru zařadit i neexistující, plánované projekty, pro něž je nájemce zároveň spouštěčem pro financování z čehož vyplývá další zřejmá vyjednávací výhoda nájemce. Ať už se tedy rozhodnete zůstat, kde jste, pro nové nebo i starší prostory, je jisté, že čas určuje, zda je velikost vaší firmy vyjednávací

výhodou, či nikoliv. Pro představu doplňuji, že firmy větší než 2 000 m<sup>2</sup> vyjednávací později než 3 roky před ukončením současného nájmu ztrácejí tuto výhodu. To vychází z faktu, že byste jednání měli věnovat alespoň 12 měsíců a sama stavba zabere zhruba dva roky. Aby byl případně pronájem realizovatelný na projektech před zahájením stavby, jsou 3 roky před ukončením nájmu magickou hranou. Neznamená to, že by firma přes 2 000 m<sup>2</sup> nenalezla i rok před ukončením nájmu vhodný prostor. Její výběr však bude značně omezený a zcela jistě bude muset učinit ne jeden kompromis. Pro menší nájemce je situace mnohem jednodušší, protože fragmentová nabídka, tedy zbytkové plochy které jsou nabízeny v rámci jak nových tak starších budov, značně převyšují nabídku velkých ucelených prostor.

Budoucí vývoj trhu bude i nadále zásadně ovlivněn makroekonomickou situací, nicméně je zřejmé, že přechod do třetího cyklu a pak i čtvrtého cyklu přinese změnu v chování nájemců, kteří se budou poohlížet po prostorách s dostatečným předstihem. Nutnost stěhování firem po druhém cyklu, pozitivní výsledky pronájmu, ale i pozitivní čistá absorpce ploch vedou k očekávání budoucího růstu trhu. Jeho zraní rozmanitost a rozdíly mezi stavem trhu novostaveb, budov v druhém cyklu, ale i třetím cyklu pronájmu, povedou k prohlubování rozdílů neobsazenosti na primárním a sekundárním trhu a tím i rozdílu v obchodních podmínkách těchto segmentů. Jak jsem naznačoval na začátku tohoto článku, Praha je do jisté míry předobrazem ostatních „východnějších“ trhů, kde se do obdobných situací trh bude dostávat s určitým zpožděním. Stejně tak se vyvíjí i ostatní trhy kancelářských ploch v regionálních městech České republiky.



## Proč sloužení může pozvednout české firmy – a zajistit jejich budoucí prosperitu

Autorka: Cristina Muntean, mediální poradkyně, trenérka a kouč, Media Education CEE, [www.mediaed.cz](http://www.mediaed.cz)



Media Education CEE

Pokud jsou vztahy klíčem k dosahování větších úspěchů v životě i podnikání, než bychom byli schopni dosáhnout sami, pak je komunikace krví, která takovou spolupráci pohání. Bez zdravé konverzace doma nebo v práci bychom dosáhli velmi málo, pokud vůbec něco. Přesto když vidíme, jak se mnoho rodin a firem utápí ve zbytečných konfliktech, které zabíjí jejich energii a potenciál, nemůžeme si pomoci a divíme se, proč to tak je. Jak by vypadal svět, pokud by tito lidé vložili svoji energii do tvoření a upevňování pout, místo aby ji používali k ničení? Jak by vypadal náš svět, pokud by české firmy vložily více energie do komunikace se zákazníky, naslouchaly a dodržovaly sliby, místo aby delegovaly svoji zodpovědnost opakovaním ústředního motivu: „toto nefunguje“?

Jsem přesvědčena, že následující dekáda bude v české ekonomice patřit zákaznickým službám. Zde je pár důvodů proč:

- Po celém světě se **firmy stále více zaměřují na zákazníky**. S narůstající globální konkurencí se znalost vlastních zákazníků a schopnost udržet si je stává stále nezbytnější podmínkou k přežití.
- Navzdory recesi **bohatství** na českém trhu v posledních letech rostlo. To znamená, že titíž lidé si mohou dovolit více lepších věcí. Lidé se stali vybíravějšími a to, co bylo přijatelné ještě před pár lety, dnes již přijatelné není. Zákazníci se učí narovnat záda a hrdě žádat to, co skutečně potřebují. Firmy by měly nastavit ucho a pozorně poslouchat.
- **Technologie** vytváří stále více platform, kde lidé mohou sdílet své komentáře, recenze a kritiku výrobků a služeb, které používají. Sdílení fotografií, live video streaming, blogování – to vše je součástí DNA generace, která právě dorůstá do produktivního věku. Za pár let budou tito lidé dělat klíčová rozhodnutí o tom, které výrobky se budou kupovat a které ne. Jejich potřeby a jejich životní styl zásadním způsobem ovlivňují způsob, jakým firmy komunikují se svými zákazníky.

Na nedávné konferenci, kterou jsem moderovala, jsem se publika zeptala, pro koho z nich má slovo „sloužit“ pozitivní význam. Ze zhruba 150 účastníků jich ruku zvedlo jen asi deset. Přesto sloužit zákazníkům JE základem každého podnikání. Jak můžeme prosperovat, pokud nenávidíme sloužení? Jak můžeme vybudovat poctivý a udržitelný byznys, pokud nás zajímá

jen náš okamžitý podíl a zisk? Globální trendy ukazují, že takový přístup není dlouhodobě životaschopný, a že se tudíž musí něco změnit, pokud na sebe nechceme přivolat silnější zemětřesení, než byla nedávná finanční krize. To něco se nazývá firemní kultura. Již nestačí zaměřit se na zákazníka: musíme být schopni rychle se přizpůsobovat a jednat s naším zákazníkem s pochopením a úctou. Pokud zákazník něco potřebuje, musíme být flexibilní a upokojit tuto potřebu; když zákazník není spokojen, musíme být dostatečně sebevědomí, abychom snesli jeho kritiku a navrhli možnosti, jak problém vyřešit. Opravdová partnerství jsou klíčem k udržení zákazníka – a právě zde hraje komunikace klíčovou roli ve strategickém rozvoji českého podnikání.

Těm, kteří zvažují nový přístup ke komunikaci a její roli v podnikání, navrhuji udělat nový a důkladný inventář třech druhů médií, která máte k dispozici:

- Média, která vlastníte
- Média, která si platíte
- Média, která si zasloužíte

Není žádnou novinkou, že se v poslední dekádě váha těchto mediálních segmentů ve vašem komunikačním mixu měnila. V době před nástupem internetu externí komunikaci dominovala placená a zasloužená média, a společnosti měly jen velmi málo možností, jak budovat a udržovat své vlastní komunikační kanály. Odvážím se tvrdit, že dnes mají média, která vlastníte, stejnou, ne-li větší váhu, než placená a zasloužená média dohromady.

### Důkladně zhodnoťte média, která vlastníte

Z perspektivy strategické komunikace byste si měli při hodnocení médií, která vlastníte, položit následující otázky:

- Mám jasný, silný a účinný podnikatelský příběh?
- Jsou má sdělení pro všechny zainteresované osoby jednoduchá, jasná a v souladu s mým podnikatelským příběhem? Jsou má sdělení aktuální a podporují mé nejnovější podnikatelské aktivity? Jsou má sdělení konzistentní na všech komunikačních kanálech, které používám?
- Přináší webová stránka mému podnikání vše, co by mohla a měla? Co pro můj byznys znamenají takzvané konverze a jak je mohu sledovat a upravovat, abych z online

návštěvnosti získal vše, co mohu?

- Provozují blog, který k mému podnikání přitahuje moje cílové publikum? Je tento blog konzistentní s mými celkovými cíli a mým podnikatelským příběhem?
- Používám všechna média, která mohu vlastnit, a která zároveň používá i má cílová skupina, abych s ní mohl sdílet můj podnikatelský příběh opakovaně, konzistentně a důvěryhodně?

### Placená média a role zasloužených médií v komunikačním mixu

U placených médií se udály zásadní změny s nástupem společností jako Google nebo sociálních platform jako je LinkedIn, Facebook, Twitter, které se snaží získávat stále větší část peněz z rozpočtů na reklamu. Vzhledem k tomu, že tyto společnosti jsou kótovány na burze a jsou nuceny přinášet stále lepší výsledky, můžeme očekávat další a lepší nástroje k umístování reklamy a oslovování zákazníků online. Mějte přitom stále na paměti, že vaše reklamní sdělení musí být konzistentní s vaším podnikatelským příběhem a že musíte mít ty správné nástroje k tomu, abyste zachytili návštěvnost, kterou vaše reklama vygeneruje, a přeměnili ji ve skutečný byznys.

Co se týče zasloužených médií, tradiční tištěná, televizní a rozhlasová média zůstávají základními tlapkami a nevyplatilo by se je ignorovat. Nicméně i jejich role se v průběhu let měnila a tyto změny ještě nejsou ani zdaleka konečné – stačí se jen podívat na český mediální trh v posledním roce a je nám jasné, že změna je klíčovým slovem. Zde jsou podstatná dvě témata – vyšší hodnota, kterou budou v budoucnu představovat pozitivní zákaznická hodnocení, a dopad krizové komunikace, při které je role tradičních médií stále nejvýznamnější. A i zde platí, že sdělení, která šíříte prostřednictvím zasloužených médií,

musí být konzistentní s vaším podnikatelským příběhem a celkovou firemní kulturou a charakteristikou, kterou váš byznys chce vysílat k a sdílet s vaší cílovou skupinou.

### Poznej svého zákazníka

Všechny tyto věci ale budou k ničemu, pokud společnosti nebudou schopny dobře porozumět svým zákazníkům. Pokud bude firma investovat peníze do komunikačních kanálů, které veřejnost nepoužívá, tak se dříve či později bude muset se svými zákazníky rozloučit. Proto můžeme očekávat, že firmy budou více investovat do zákaznických průzkumů. Na druhou stranu – a zde je ta velká novina – nikdy se nemůžete upřímně zaměřit na toho druhého, pokud nejdříve nepochopíte sami sebe. Proto očekávám, že uvidíme stále více globálních i českých společností, jak vynakládají větší prostředky na prozkoumání svého vnitřního světa a odkrytí zatím neprobádaného potenciálu. Společnosti se budou snažit vytvořit svoji firemní kulturu tak lidskou a přizpůsobivou, jak jen to jde. Emoce a opravdové lidské interakce budou v budoucnosti hrát ještě větší roli. Jedině emočně inteligentní lídři budou lidé následovat a respektovat. Pro naše firmy, které bojují o zvýšení prodejů na mrtvém lokálním trhu nebo na otevřeném moři globální konkurence, je pochopení zákazníků a zdárné dodržování slibů otázkou přežití. Nicméně nic z toho nemůže být dosaženo, pokud nepřijmeme fakt, že být podnikatelem znamená sloužit. To ale neznamená ponížovat se: skutečně mocná firma i lidská bytost je schopná postavit se v celé své síle, vědoma si své vlastní hodnoty, a odvážit se sloužit důstojně a vědomě, protože ví, že může světu nabídnout něco unikátního a vzácného. Cesta k takové změně myšlení může být velmi těžká, ale výsledek stojí za všechnu podstoupenou bolest.

## Jak správně vybrat poskytovatele cloud služeb

Autor: Dalibor Kačmář, ředitel serverové divize, Microsoft, [www.microsoft.cz](http://www.microsoft.cz)



Různé nabídky cloud služeb a řešení můžeme vidět každou chvíli. V této formě IT jsou dnes nabízeny zásadní služby, které firmy a organizace potřebují ke svému základnímu provozu. Za této situace je určitě nutné dobře posoudit, jakého dodavatele a kterou službu si vybrat. Špatná volba může zásadně ovlivnit jak přístup k vašim firemním datům, aplikacím ale může mít i negativní ekonomický efekt.



Pro tento účel jsem připravil následující desatero kritérií pro výběr správného cloud poskytovatele. Seznam vzniknul na základě několikaleté zkušenosti při práci se zákazníky a výrobci cloud řešení.

### 1. Nakupujete službu – dobře si přečtěte smluvní podmínky

Využití všech cloud služeb, ať komerčních za úplatu nebo poskytovaných zdarma, doprovázejí smluvní podmínky. Protože jde o daleko komplexnější produkt než nákup samostatných licencí, platí dvakrát tolik povinnost si dobře přečíst smluvní podmínky. Při jakékoli nejasnosti nebo nesrozumitelnosti je nutné mít možnost si s poskytovatelem tyto body vyjasnit.

### 2. Jaká práva k vašim datům má provozovatel a jak s nimi může nakládat?

Součástí smluvních podmínek by mělo být definováno, jaké práva má provozovatel služby pro nakládání s vašimi daty. Zákazníkovi musí být zcela jasně sděleno, zda provozovatel má k jeho datům přístup, zda je může zpracovávat a jaké jsou možnosti jejich ochrany.

### 3. Jakou dostupnost služeb provozovatel nabízí (označováno SLA)?

Výhodou cloud služeb je vysoká profesionalita provozu. Ale i tato musí být explicitně definována. V typické smlouvě by mělo být dobře zakotveno, jak bude služba dostupná v definovaném časovém období, typicky během měsíce.

### 4. Jak vypadá odškodnění zákazníka při nedodržení smluvních podmínek?

Dostupnosti služeb je vždy nižší 100 %, navíc v některých případech může dojít k poškození nebo ztrátě dat, případně služba může být nedostupná déle, než stanovuje SLA. Provozovatelé služeb se snaží těmto situacím různě předcházet, ale zcela je vyloučit není možné. Součástí smluvních podmínek musí být přesně definováno, jak provozovatel odškodní zákazníka v takových situacích.

### 5. Jak poskytované služby spolupracují s vaším existujícím IT?

Cloud služby ve většině případů nenahradí veškeré firemní IT. Vybírejte proto taková řešení, které umožní snadné propojení vlastního IT s cloudem a jednoduchou možnost přecházet mezi jedním a druhým typem IT.

### 6. Má dodavatel v ČR zastoupení a poskytuje podporu v českém jazyce?

Tím, že své IT převedete do správy externím provozovatelem, vzniká daleko větší požadavek na dobrou kontaktovatelnost poskytovatele služeb. Preferoval bych proto dodavatele s lokálním zastoupením, s možností komunikace v češtině a případně možností volby rozšířené placené technické podpory.

### 7. Jak snadno a rychle lze ze smluvního vztahu odejít?

Jednou z výhod cloud řešení je rychlost jejich pořízení a zprovoznění. Běžně jsou udávány desítky minut. Poskytuje provozovatel i stejnou flexibilitu při snaze službu opustit? Součástí takového procesu je na místě se také zajímat i o možnost stažení uložených dat a jejich definitivního smazání.

### 8. Kde jsou umístěna vaše data (geograficky) a jaká je garance bezpečnosti?

Věnujte pozornost informacím týkajícím se umístěním vašich dat. V některých případech je nutné zajistit, aby data neopustila zvolenou zemi nebo geografická region, jakým je např. EU. Provozovatel pro takové případy musí umožnit volbu konkrétního datového centra a zamezení automatického přesouvání dat mezi centry.

### 9. Jaký je soulad s normami a předpisy?

Provoz různých typů aplikací a ukládání dat může podléhat celé řadě regulací. Nemusí jít jen o běžná osobní data, ale např. o zdravotní údaje nebo finanční data. Každý provozovatel služeb by měl být schopen prokázat, že jeho datové centrum a poskytované služby jsou v souladu s potřebnými normami a předpisy.

### 10. Existují v ČR firmy, které vám s přechodem do cloudu mohou pomoci?

Přechod do cloudu často vyžaduje na počátku analýzu potřeb a možností, následně zavedení služeb a jejich propojení s existujícím IT a v průběhu dohled nebo případné úpravy. K tomu vždy budeme potřebovat lokální dodavatele s odpovídající zkušeností.

Využití cloud služeb dává hodně možnosti jak zkvalitnit své IT a získat ekonomické úspory. Výběr dodavatele je však vstupní branou k tomuto úspěchu.

## Telefónica pomáhá realizovat inovativní technologické nápady začínajících podnikatelů

Autor: Felix Geyr, ředitel pro strategii a rozvoj podnikání, Telefónica Czech Republic, [www.cz.o2.com](http://www.cz.o2.com)



Telefónica

Nedostatek finančních prostředků, špatné podnikatelské klima nebo obava z nedostatku zkušeností bývají nejčastější bariéry, které řadu lidí odradí od vlastního podnikání. Absence setkávání s úspěšnými podnikateli už v době studia prohlubuje nejistotu v mladých lidech a nedůvěru v jejich vlastní schopnosti. Proto mnohdy raději volí jistotu běžného zaměstnání. Přitom i Česká republika by mohla být centrem začínajících nadějných podnikatelů. Své naděje do místních inovativních technologických nápadů vložila i Telefónica.

### Wayra akceleruje podnikatelské nápady

V budově Diamant na Václavském náměstí v Praze vznikne letos inkubátor podnikatelských nápadů – Wayra Akademie. Jejím hlavním cílem je podpora inovativních technologických projektů a pomoc s jejich uplatněním na trhu. Tento projekt byl zahájen s velkým úspěchem v roce 2011 v Jižní Americe a letos přichází i do Evropy. Dnes již úspěšně funguje ve 12 zemích, jako je Španělsko, Velká Británie, Irsko, Německo a třináctou zemí, kde Wayra otevře své bány nadějným podnikatelům, bude Česká republika.

Do Wayry se letos přihlásilo 3 444 týmů ze zemí z celého světa. Odborná komise vybere deset nejúspěšnějších kandidátů, kteří postoupí do Wayra Akademie. Ta jim nabídne dostatečné zázemí pro rozvoj podnikání, podporu skupiny Telefónica a přístup ke stovkám milionů jejich klientů po celém světě, tréninky, školení a také finance na rozvoj vlastního podnikání.

O tom, které nápady postoupí až do finále a budou tak moci využít předností Wayra Akademie, rozhoduje komise. Důležitou roli při jejím rozhodování hraje především obchodní potenciál, pokročilost řešení, konkurenční firemní strategie a kvalita týmu.

Náměty, se kterými se do Wayry týmy přihlásily, jsou z nejrůznějších oblastí od digitální domácnosti, cloud computingu až po mobilní aplikace nebo sociální sítě. Všechny projekty již prošly prvním sítem, ze kterého postoupilo do finálního kola Wayra Week jen 21 z nich. Jejich autoři budou mít několik dní na to, aby svůj projekt dále rozpracovali a prezentovali komisi odborníků, podnikatelů a investorů, kteří vyberou deset vítězů. Ti pak budou pozváni

do akcelérátoru – Wayra Akademie a získají až 50 tisíc eur (1,25 milionu korun) na rozjezd podnikání výměnou za pěti až desetiprocentní podíl ve firmě. Jednou z hlavních předností Wayra Akademie je také možnost nabídnout výsledný produkt všem klientům skupiny Telefónica po celém světě – jde o 300 milionů lidí.

Kromě toho jim Wayra nabídne ucelený globální ekosystém. Za téměř dva roky existence tohoto projektu jsou již dnes patrné první důležité vazby mezi startupy, podnikateli, mentory a investory napříč státy celého světa, které byly navázány právě prostřednictvím sítě Wayra. Například investoři z Brazílie díky ní dnes investují v Británii, startupy v Madridu komunikují se startupy v Chile, Peru nebo Mnichově. Atraktivnost Wayry stojí také na mentorech, které jsou v rámci Wayra Akademie jednotlivým týmům přiděleny. Jsou jimi interní zaměstnanci společnosti Telefónica, ale i externí spolupracovníci a úspěšní podnikatelé. Není výjimkou, že se pro koučink nových projektů rozhodnou lidé z představenstva nebo na vrcholových manažerských pozicích.

Rychlému rozvoji projektů napomáhá také skutečnost, že týmy jsou v dennodenním kontaktu. Zdravé soupeření jim pomáhá pracovat rychleji a efektivněji. Ne vždy však soupeří, učí se také jeden od druhého, a proto je důležité, aby místo, kde se pravidelně schází, jim nabízelo podněty pro kreativitu a poskytovalo jim dostatečné zázemí pro jejich práci.



*Inspirativní prostředí pražské Wayra Akademie bude odpovídat designu ostatních na světě. Za návrhem interiéru stojí architektonické studio ze Španělska – Quanto Architectura.*

#### Startupy jako investice do výzkumu a vývoje

Pozornému pozorovateli neunikne, že i na české startupové scéně se objevují velmi schopní a aktivní lidé, kterým nechybí chuť a energie rozjet svůj vlastní business. Řada z nich má také ambice překročit hranice jednoho státu. Telefónica využila skvělou příležitost a tyto talenty oslovila. Dává jim příležitost, potřebné know-how a zázemí, aby mohli přijít s inovativními myšlenkami a nabídnout je nejširší veřejnosti.

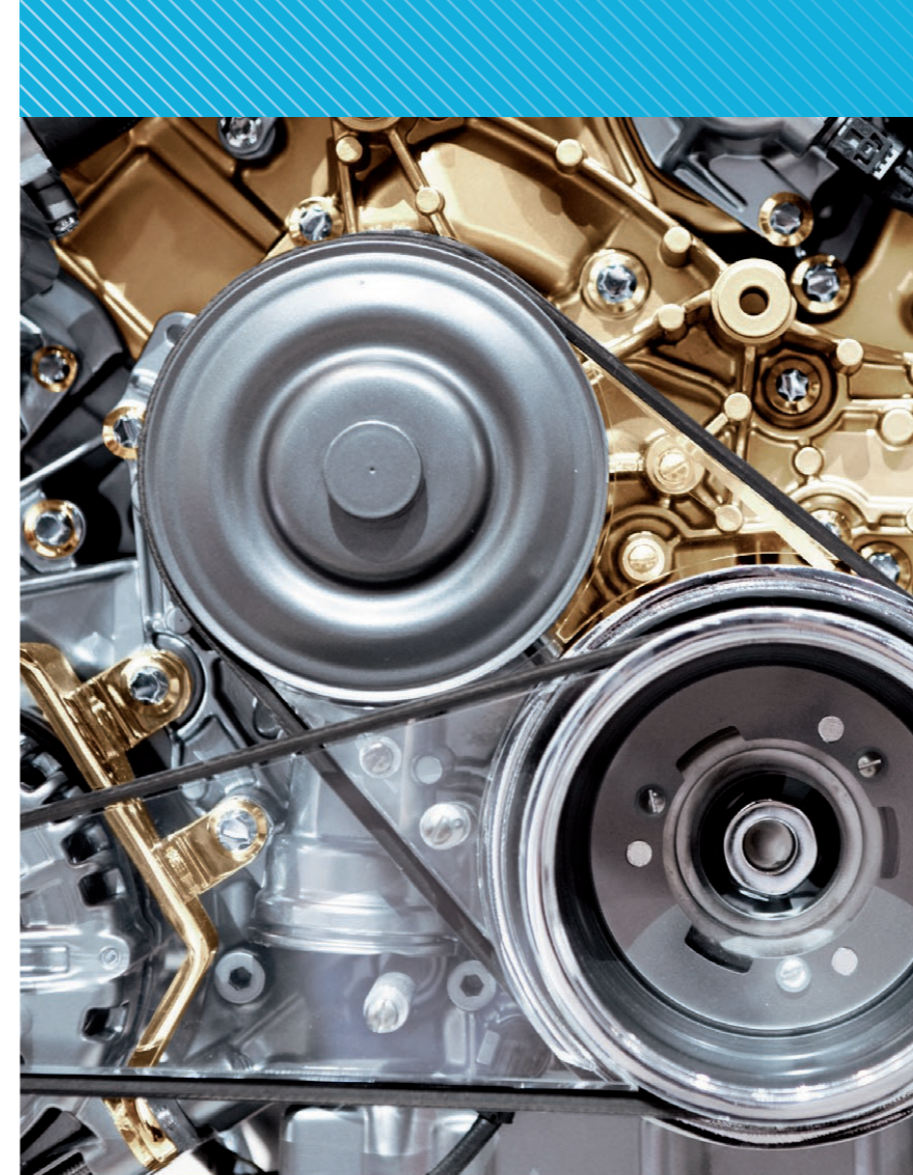
Pomůže to také společnosti Telefónica. Nejde jen o konkrétní produkty z oblasti telekomunikací a informačních technologií, ale o zcela nový a kreativní přístup k jejich vytváření a rozvoji. A díky tomu, že se na projektu podílí i zaměstnanci skupiny Telefónica, mohou tyto své zkušenosti z Wayry přenést i na své pracoviště. Wayra je pro Telefónicu nejen způsob, jak podchytit nové směry technologického vývoje, ale i inspiraci pro zaměstnance společnosti. Ti se mohou stát jak mentory vybraných projektů, nebo tzv. Wayra Friends – odborníky na specifické oblasti telekomunikačních technologií, kteří mohou jednotlivým týmům poskytovat kvalifikované konzultace.

Telefónica sice investuje nemalé finanční prostředky do vlastního výzkumu a vývoje, ze kterého pochází řada vynikajících produktů a služeb. Ty nicméně vznikají v laboratorním prostředí a na základě poptávky ze strany firmy, která ne vždy reflektuje aktuální potřeby trhu. V rámci Wayry má Telefónica možnost získat nové myšlenky zvenku inspirované současným využíváním rychle se rozvíjejících digitálních technologií. Tím, že bude přímo u zrodu těchto nových myšlenek, může zprostředkovat zákazníkům nové produkty a služby jako první operátor.

Startupy mění postoje lidí, jsou synonymem pro pružnost, chytrost a nové myšlenky – tedy hodnoty, které by si chtěl osvojit každý. Wayra ukazuje, že je možné dělat věci jednodušeji a efektivněji a není třeba se vždy držet zajetých korporátních kolejí. Nově vznikající podniky mají přesah do oblasti vzdělávání, rozvoje infrastruktury, pomáhají zlepšit kontakty s ostatními zeměmi a pozitivně ovlivňují také atraktivitu investičního prostředí.

Wayra chce pomoci lidem v zemích kde Telefónica působí, jejím cílem je přispívat k ekonomickému růstu a tvorbě pracovních příležitostí v daném regionu. Nezaměstnanost v České republice i v Evropě trhá nové rekordy. Wayra pochopitelně nevytáhne například Španělsko z jeho ekonomické krize, ale přináší optimismus, jehož absenci začínáme znatelně pociťovat. Digitální technologie stále skrývají obrovský potenciál, který může pomoci nastartovat ekonomiku a oživit pracovní trh. Wayra rozvíjí inovativní digitální ekosystémy a novými projekty zároveň usiluje o zlepšení kvality našeho života. Právě díky těmto myšlenkám vznikají celé nové obory jako například e-Health, e-Learning nebo Smart Cities. Dnešní ekonomická situace není příznivá, ale příležitost pro to, aby startupy přinesly do lidského života díky digitálním technologiím lepší hodnotu, nebyla nikdy tak velká jako dnes.

2013-2014 best office



**Ovládejte jednoduše  
i ty nejsložitější systémy.**



 **intuo**  
Company Intelligence

## Chytrá řešení pro moderní firmu

**Tým špičkových odborníků  
společnosti Digital Resources a.s.  
poskytuje služby v oblasti:**

- implementace a podpora CRM systému Intuo – Company Intelligence,
- implementace a podpora systémů Helios Green a Helios Orange,
- implementace a podpora manažerských systémů,
- systémová integrace,
- IT služby: infrastruktura, sítě, operační systémy, software a hardware.

## Smart solutions for a modern company

**A team of top experts in Digital  
Resources a.s. provides services  
in the following areas:**

- implementation and support of the Intuo – Company Intelligence CRM system,
- implementation and support of the Helios Green and Helios Orange systems,
- implementation and support of management systems,
- system integration,
- IT services: infrastructure, networks, operation systems, software and hardware.

  
**digital resources**

Digital Resources a. s., Poděbradská 520/24,  
190 00 Praha 9, Česká republika  
tel.: +420 281 090 141, fax: +420 281 090 140

# 3

## Spolupráce s univerzitami



### Benchmarking v oblasti zdravotnictví

Příklad spolupráce mezi společnostmi Aksys, s.r.o. a 1. Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy v Praze

Autor: Milan Prášil, jednatel, Aksys, [www.aksys.cz](http://www.aksys.cz)

Tradiční model spolupráce akademické sféry a byznysu tkví v přesouvání výsledků akademického výzkumu do praxe formou komerčních aktivit. Tento model zcela jistě zůstane nadále hegemonním, ale rád bych zde představil i méně častou alternativu, kdy vzejde inovace z byznysu a některé její oblasti jsou dále rozvíjeny k oboustranné spokojenosti na akademické půdě.



Spolupráce mezi společností Aksys, s.r.o. a 1. Lékařskou fakultou UK v Praze byla zahájena v roce 2008 v rámci společného řešení jednoho ze skupiny tzv. Transition facility projektů EU, vyhlášeného Ministerstvem zdravotnictví ČR. Spolupráce se týkala tvorby podpůrných nástrojů pro lepší využití systému DRG (klasifikační systém akutní lůžkové péče) a vykazovacích nástrojů, které by umožnily pacientům lépe vybírat mezi alternativami zdravotních služeb, kontrolovat jejich poskytnutí a hodnotit jejich kvalitu. Tehdejší děkan 1. LF, profesor Tomáš Zima, se nebál dát prostor společné nabídce řešení se společností Aksys. Nabídka byla zadavatelem v otevřené soutěži vybrána a mohl se začít psát příběh, který se odvíjí do současnosti.

Jedním z výsledků úspěšného završení výše zmíněného projektu bylo založení Medicínského datového centra 1. LF UK v Praze, a také podpora dalších společných aktivit ze strany vedení fakulty. Medicínské datové centrum (MDC) si klade za cíl být nezávislým partnerem poskytovatelům, plátcům i regulátorům zdravotní péče v ČR a získané poznatky z výzkumu přenášet do výuky formou vzdělávacích modulů pro pregraduální i postgraduální studium. Mísí centra je realizací výzkumu na pomezí oborů medicínské informatiky, klinické medicíny, managementu a ekonomie přinášet informace o způsobu efektivnější alokace zdrojů ve zdravotnictví. Hlavní oblasti výzkumných aktivit jsou produkční benchmarking v akutní lůžkové a ambulantní péči a oblast Health Technology Assessmentu.

V rámci společných aktivit je rozvíjena především oblast produkčního benchmarkingu zdravotnických zařízení, která je ve srovnání se zahraničím v současnosti relativně méně využívána v manažerské praxi jak na straně poskytovatelů (nemocnic), tak na straně plátců (zdravotních pojišťoven). Společnost Aksys je tvůrcem a poskytovatelem benchmarkového

systému klinicko-ekonomických profilů (KEP), který je využíván především Všeobecnou zdravotní pojišťovnou České republiky (VZP) k monitorování výkonnosti smluvních poskytovatelů a který obdržel vysoké hodnocení v rámci soutěže Česká inovace. Výsledky jsou každoročně rozesílány VZP jednotlivým smluvním poskytovatelům. Cílem Medicínského datového centra (MDC) v této oblasti je překlenout základní problém benchmarkingu ve zdravotnictví, který tkví v existenci velkého množství dat na straně jedné, ale malého množství reálně využívaných informací na straně druhé, což brání plnému využití benchmarkových nástrojů. Aktivity MDC se pokouší nabídnout řešení jednak formou teoretického vzdělávání managementu, ale také praktickými workshopy zaměřenými na používání benchmarkových sestav, jejich interpretaci a vyvození zpětné vazby pro řízení a organizaci péče.

Aby teoretické poznatky korespondovaly s praxí a měly reálnou hodnotu pro cílovou skupinu účastníků vzdělávacích seminářů, koordinuje MDC výzkumné projekty, které jsou zaměřeny na zkoumání vazeb mezi podněty vzešlými z výsledků benchmarkingu a reálnými procesy poskytování zdravotní péče. Aktuálně probíhající projekt se týká porovnávání 3 poskytovatelů akutní lůžkové péče ve vybraných oblastech po stránce spotřeby zdrojů na klinické řešení případu a jejich interních ceníků. Jsme také velmi hrdí na fakt, že se nám podařilo vzbudit zájem o naši práci u dalších partnerů, kteří nám nabídli participaci ve svých tématicky blízkých projektech. Na tomto místě je možno uvést rozsáhlý projekt mezinárodního benchmarkingu ve zdravotnictví, organizovaný společností KPMG a univerzitou v Birminghamu.

Aktivity MDC se profilují stále více do oblasti sledování, vyhodnocování a interpretace nákladovosti zdravotnických procesů. Z tohoto důvodu jsme od roku 2012 rozšířili výzkum o oblast Health Technology Assessmentu (HTA). HTA neboli hodnocení zdravotnických technologií je systematický proces, který hodnotí dostupné důkazy pro vytvoření závěrů o hodnotě nebo významu určité zdravotnické technologie ve vztahu k jejímu možnému použití a k určení úhrady v současné lékařské praxi. Systematické hodnocení zdravotnických technologií (HTA – Health Technology Assessment) je používané ve většině evropských a mimoevropských zemí.

Cílem aplikace HTA je spravedlivé a efektivní využití zdrojů (finančních i nefinančních) ve zdravotnictví tak, aby se maximalizovaly přínosy vs. náklady zdravotnických intervencí. Spojení HTA a univerzitního pracoviště je běžné v zemích západní, ale i východní Evropy. Akademická půda představuje odpovídající zázemí pro HTA s ohledem na klinickou a metodologickou kapacitu pro posuzování. I přes relativně krátkou dobu našeho působení v této oblasti se Medicínskému datovému centru dostalo pozornosti jak od partnerů z oblasti poskytovatelů (studie pro Asociaci inovativního farmaceutického průmyslu), tak regulátorů (spolupráce na evropských projektech s Ministerstvem zdravotnictví ČR).

Příklad spolupráce společnosti Aksys a I. Lékařské fakulty UK ukazuje, že akademická a podnikatelská sféra se navzájem mohou obohacovat, aniž by ztratily svou autentickou roli. Akademická instituce dál zůstane výzkumně a výukově zaměřeným pracovištěm, ale obohatí svůj záběr o nové nástroje, které se do praxe dostávají z inovativně zaměřených společností. Tyto nástroje mohou inspirovat další teoretický výzkum na akademické půdě. Naopak inovativní společnost získává v akademické sféře (nad rámec tradičně známých výzkumných synergií) partnera, který svými aktivitami pomáhá přirozeně a detailně definovat interakce produktu s prostředím a významně přispívá zpětnou vazbou ke zvýšení jeho užitné hodnoty.

### Citibank již šestým rokem spolupracuje s Masarykovou univerzitou v Brně

Autorka: Marie Mališková, specialista komunikace a CSR, Citibank Europe, [www.citibank.cz](http://www.citibank.cz)



Spolupráce firem a univerzit je vítanou aktivitou mezi vysokoškolskými studenty, kteří tak získají přístup k zajímavým informacím z běžné praxe firem, a často také nabídky zaměstnání. Společnostem přináší úzká spolupráce se školou zase možnost oslovit nadané studenty a aplikovat například jejich nápady na inovace ve své běžné praxi. Spolupráce Citibank a Masarykovy univerzity se od svého počátku v roce 2008 postupně rozšiřuje do čím dál více oblastí, ze kterých profitují nejen samotné školy a jejich studenti, ale i veřejnost.

V rámci strategického partnerství s brněnskou Masarykovou univerzitou pořádá Citibank Europe plc pro studenty Ekonomicko-správní fakulty pravidelné přednášky a workshopy, na kterých mohou studenti diskutovat se zástupci banky o nejrůznějších ekonomických a bankovních tématech. Největší posluchárna fakulty nese v návaznosti na významnou spolupráci se Citibank název Citi Hall. Studenti mají během svého studia možnost odborných stáží v Citibank a vybraným absolventům jsou v bance také nabízeny zajímavé pracovní příležitosti. Zaměstnanci Citibank se aktivně podílejí na zadávání bakalářských i diplomových prací a působí jako jejich odborní garanti.

#### Citi Innovator je šancí pro studenty

Jedním z projektů, které Citibank ve spolupráci se školami pořádá, je soutěž Citi Innovator, kde studentské týmy z univerzit po celé České republice soutěží o nejlépe zpracovanou případovou studii z reálného prostředí banky.

Pod vedením zástupce Citibank, tzv. mentora, si studenti zvolí jedno ze zadaných témat a připravují konkrétní řešení šité Citibank přímo na míru. Témata vždy vycházejí z aktuálního dění v bance, např. z projektů, na kterých se právě pracuje. Manažeři v Citibank navrhují oblasti, v nichž by mohli studenti, stejně jako tato

soutěž, přispět ke zlepšení činnosti a chodu banky. Témata tak vždy reflektují především požadavky manažerů. Nejčastěji se jedná o projekty z oblasti „front-office“ nebo „middle-office“. Témata týkající se vnitřního fungování banky, tzv. „back-office“, nebývají zpravidla zastoupena, protože tato oblast je až příliš zatížena specifickými interními požadavky a procesy, které by studenti neměli za tak krátkou dobu šanci poznat a pochopit. Podmínkou je, aby studentské týmy zvládly dané téma zpracovat během přibližně pěti týdnů a zároveň, aby téma nebylo až příliš znalostně náročné a nevyžadovalo specifické zkušenosti v bankovním sektoru. Soutěž probíhá v několika kategoriích a její vítězové získají od banky atraktivní finanční odměnu.

Na základě analýzy vybraného problému vypracují studentské týmy studii, která obsahuje jak analýzu problému, tak konkrétní návrhy řešení. Očekávané výstupy se mohou u jednotlivých témat lišit. Někdy je zadáním především návrh inovativního přístupu, jindy je hlavním cílem zpracování analýzy dané problematiky. Studie však vždy musí obsahovat obojí, jen v různém poměru. Mentor je svému studentskému týmu v průběhu zpracování celé studie k dispozici. Upřesňuje zadání a zodpovídá případné nejasnosti, které mohou vyvstat. Výstupy studie pak jednotlivé týmy

prezentují zástupcům managementu banky. Cílem projektu je, aby si studenti vyzkoušeli práci a diskuzi nad reálnými problémy z bankovního prostředí a svým pohledem zvenčí ukázali nové možnosti řešení. I návrhy řešení, která nejsou v praxi realizovatelná, mohou být pro banku a její zaměstnance přínosná a inspirativní. Manažeři jednotlivých oddělení v bance oceňují často nový pohled na věc, který spolupráce se studenty přináší.

Z ohlasů zúčastněných studentů vyplývá, že soutěž Citi Innovator představuje skutečný přínos nejen v rozvoji profesních zkušeností, ale i v osobním životě, neboť studenti si díky soutěži osvojí i cenné komunikační a prezentační dovednosti, které mohou uplatnit i v budoucnu.

Třetí ročník soutěže Citi Innovator, který proběhl v letošním roce, výrazně předčil všechna dosavadní očekávání. Zúčastnilo se jej přes 20 studentských týmů čítajících celkem stovku studentů. Také z pohledu Citibank byl letošní ročník Citi Innovatoru velmi úspěšný.

*„V letošním třetím ročníku studenti opět prokázali schopnost rychle proniknout do neznámé problematiky, zmapovat potřebné zdroje, zanalyzovat data a ve výsledku nabídnout vhodné inovativní řešení, to vše v profesionální prezentaci s obhajobou před managementem banky. Práce vítězných týmů mohou směle konkurovat profesionálně zpracovaným projektům různých poradenských firem,“* hodnotila průběh Tereza Nečasová, HR Business Partner, která celou soutěž zajišťovala po organizační stránce.

#### Pozornost zaměřena na finanční vzdělávání dospělých

Jedním ze studentských návrhů, které se dočkaly své realizace, je vývoj dlouhodobě udržitelného konceptu systematického

finančního vzdělávání dospělých v České republice. Právě zájem studentů o tuto oblast a nasazení, se kterým se pustili do řešení případové studie na téma „Finanční vzdělávání dospělých“, přesvědčily zástupce Citibank o tom, že plánovaná spolupráce a vývoj společného programu má velký potenciál a šanci na úspěch. Do oblasti společenské odpovědnosti se tak spolupráce Citibank a Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity rozšířila v roce 2012, přičemž právě vysokoškolská studenti byli identifikováni jako možní vhodní šířitelé finanční gramotnosti ve společnosti. Program zároveň podporuje dobrovolnictví a pocit odpovědnosti vůči společnosti u mladé generace a šíří tak myšlenky občanské společnosti. Program finančně podporuje Citi Foundation a fakulta je jeho realizátorem. Společný program vzniká v návaznosti na zjištění výzkumného šetření a konference „Jak správně finančně vzdělávat dospělé“, které se za podpory Citi Foundation uskutečnily koncem roku 2011. V dubnu 2013 byly 24 studentům z různých fakult Masarykovy univerzity předány první certifikáty, které jim umožňují šířit finanční vzdělávání ve společnosti. Studenti se zúčastnili programu Citi Foundation „Zvyšování finanční gramotnosti sociálně slabých obyvatel“ a splnili všechny podmínky pro získání certifikátu.

Vzdělávací program si klade za cíl dosáhnout systémové změny a představit nový přístup k problematice finanční gramotnosti dospělé populace v České republice. Stává se také příkladem spolupráce komerčního subjektu a akademické sféry, která nabízí řešení jednoho z aktuálních společenských problémů.

## CMS a Inovacentrum: právní rychlokurz pro začínající podnikatele

Autor: Patrik Przyhoda, Vedoucí korporátního týmu, Corporate, M&A, CMS Cameron McKenna, [www.cms-cmck.com](http://www.cms-cmck.com)



**C/M/S**  
Law. Tax

Jak můžete chránit vaše originální nápady nebo vynálezy? Na co byste si měli dát pozor ve smlouvách s investory, obchodními partnery, klienty a zaměstnanci? Jak nejlépe jednat s různými úřady? To jsou některé z mnoha právních otázek, se kterými se v současné době setkávají mladí začínající podnikatelé, a které byly předmětem nedávné společné iniciativy advokátní kanceláře CMS Cameron McKenna a Inovacentra.

CMS Cameron McKenna a Inovacentrum, technologické a inovační centrum, které je nefakultní součástí Českého vysokého učení technického (ČVUT) v Praze, nedávno spojili své síly a nabídli mladým začínajícím podnikatelům základní školení v oblasti českého práva. Tato série pěti seminářů zaměřených na „základy práva, které

by měl znát každý podnikatel“, se konala od února do června 2013. Semináře byly přístupné obecné veřejnosti, avšak byly zejména zaměřeny na mladé podnikatele využívající služby InovaJETu, podnikatelského inkubátoru ČVUT.

Semináře byly zaměřeny na základy práva a základní právní termíny a také na základní principy

smluvního práva, administrativních postupů, obchodních sporů, pracovního práva, ochrany spotřebitele a ochrany osobních údajů. Cílem bylo poskytnout praktický návod, jak se vypořádat s běžnými právními otázkami.

Česká republika se ukázala být živnou půdou pro začínající firmy zaměřené na inovaci v oblasti IT a mnoha dalších sektorech. Byli jsme potěšeni, že jsme měli možnost spolupracovat s Inovacentrem a přispět k vytváření stimulujícího prostředí pro takové společnosti. Rozjezd podnikání přináší hodně odpovědnosti, rizik a závazků, což se může snadno stát překážkou pro podnikatele, kteří se snaží založit novou společnost. Někdy může být právo vnímáno jako zbytečná byrokracie, ale je zde kvůli vytvoření transparentnosti a ochraně obchodních zájmů. Vzhledem k nedostupnosti právních služeb pro začínající firmy dochází často k tomu, že mladí podnikatelé namísto toho,

aby základní právní otázky řešili, tak je ignorují. Doufáme, že naše série seminářů poskytla náhled na přínosy právně náležitého podnikání.

Inovacentrum pomáhá akademickým pracovníkům, absolventům a studentům převádět vědecké výsledky do praxe. Jako součást této podpory nabízí řadu kurzů a seminářů za účelem rozvoje dovedností a znalostí ve všech aspektech ochrany práv duševního vlastnictví a procesu přenosu technologií z univerzity do průmyslu. Spolupráce s CMS je příkladem, jak soukromé firmy mohou přispět k vytváření více stimulujícího podnikatelského prostředí. Jana Hodboďová, manažerka InovaJETu, sérii seminářů vřele uvítala: „Jsem velmi ráda, že naši podnikatelé dostávají od CMS tento druh podpory. Přežití mladé firmy často závisí na správném nastavení smluvních vztahů a znalostech právních důsledků různých zákonů. Na těchto seminářích se mohou začínající podnikatelé dozvědět věci, za které by jinak někdy s obtížemi platili.“

### Více než jen právní poradenství

Pět večerních seminářů končilo 15minutovou „naleživárnou“ od obchodních koučů, investorů působících v oblasti private equity a podnikatelů. Ačkoli se specializujeme na právní poradenství, chtěli jsme účastníkům poskytnout širší pohled. Měli jsme pocit, že mezi našimi klienty a kontakty je mnoho lidí, kteří by mohli sloužit jako příklad pro toto publikum. Přišli všichni přednášející, které jsme pozvali, a podělili se o své praktické tipy a triky při rozjezdu úspěšného podnikání. Na tento seminář bylo hodně pozitivních ohlasů, což nás velice potěšilo.

### Nestandardní publikum

Celkově lze říci, že diskuze byly tak úspěšné, že mnohá sezení dvojnásobně překročila množství vymezeného času! Tuto sérii seminářů považujeme za velký úspěch. Účastníci byli snad jedni z nejzvědavějších a nejdychtivějších posluchačů, se kterými se naši právníci kdy setkali. Myslím, že to ukazuje, že pro mnoho začínajících podniků jsou právní otázky stále značným problémem a důvodem k obavám. Byla by škoda, pokud by nejistota v právních otázkách odradila mladé lidi od toho, aby začali podnikat. Doufáme, že naše společná iniciativa s Inovacentrem pomohla některým z nich překonat jejich obavy a inspirovala je k tomu, aby nadále do budoucna pracovali na dosažení svých cílů a přání.

## CTP – Zaměřujeme se na vzdělání

Autor: Stefan de Goeij MRICS, Head of Property Management Department, CTP, [www.ctpark.eu](http://www.ctpark.eu)



**CTP** | PREMIUM  
BUSINESS PROPERTIES

CTP je oceňovaným developerem nabízejícím nemovitosti s kompletním servisem. Specializujeme se na komerční nemovitosti prémiové kvality a svým klientům poskytujeme kompletní servis od návrhu přes stavbu až po správu objektu, který může být podle přání upraven na míru podle potřeb klienta.

CTP je holandská společnost s mezinárodním týmem více než 130 nadšených profesionálů, kteří zajišťují bezproblémové řešení pro více jak 400 předních světových a domácích firem působících v různorodých podnikatelských odvětvích na trhu. V roce 2012 se společnost CTP umístila v první desítce žebříčku největších developerů v Evropě.

### Prezentujeme Českou republiku jako „Business Smart“

Od úplného počátku působení je součástí strategie CTP zaměření na regionální města v ČR jakožto na centra vzdělání a výzkumu, která jsou ideální pro mezinárodní společnosti. Jedním z hlavních argumentů – tím nejatraktivnějším pro mezinárodní společnosti - je vysoká kvalita terciárního vzdělávání v ČR a velký počet kvalifikovaných absolventů.

Kvalifikovaní odborníci jsou základním předpokladem pro to, aby vysoce technicky specializované firmy uvažovaly o dané lokalitě. Naši klienti potvrzují, že úroveň znalostí obyvatel ČR je důležitým faktorem a mnohdy dokonce strategickou výhodou v porovnání s ostatními zeměmi v regionu.

V České republice je 28 veřejných a státních a mnoho privátních vysokých škol, celkem s více jak 400 000 studenty. 80 000 studentů bylo v roce 2012 zapsáno ke studiu na technicky zaměřených vysokých školách. V Brně, Plzni a Ostravě, našich hlavních trzích, je obzvláště vysoká koncentrace vysokých škol.

Hlavní oblasti, ve kterých CTP působí, jsou cílem více než poloviny zahraničních investic směřujících do ČR. Díky našemu silnému postavení můžeme spojit studenty s mezinárodními společnostmi, které v těchto lokalitách investují.

### Budujeme mosty mezi vzděláním a podnikáním

Ve spolupráci s AmCham se CTP angažuje ve vytvoření fóra podobně smýšlejících členů komory a podnikatelů. Fórum si klade za cíl zlepšit a prohloubit spolupráci soukromého sektoru, školství a studentů samotných.

Jsme pevně přesvědčeni, že by podnikatelská komunita mohla dosáhnout lepších výsledků, kdyby více spolupracovala, a to je také jednou z myšlenek fóra. Uvítali bychom, kdyby výsledkem fóra byly stáže pro studenty či tzv. „meet and greet“ dny, kdy by studenti mohli přijít do firmy a diskutovat s vedením, čímž by studenti získali lepší představu o činnosti jejich potenciálních zaměstnavatelů a firmy by naopak mohly podpořit inovativní projekty, ze kterých by později mohly profitovat.

Proto se i společnost CTP spojila s technickými univerzitami a v diplomových pracích studentů hledá potenciálně zajímavé myšlenky, které by podpořila.

### Sdílíme know-how: šetrné projekty a urbanizace

Při projektování a stavbě našich nemovitostí je udržitelnost jedním z hlavních kritérií – je našim zájmem jako vlastníka budov, aby měly dlouhou životnost. CTP má na trhu podnikatelských nemovitostí vedoucí postavení s mezinárodně uznávaným BREEAM standardem. Jsme velice rádi, že v areálu Spielberk Office Centre v Brně je první budova na světě mimo Velkou Británii, která získala nejvyšší hodnocení – BREEAM Outstanding.



Brno Spielberk Office Centre

Abychom se podělili o znalosti a zkušenosti získané při naší práci, rozhodli jsme se pro studenty vysokých škol uspořádat semináře na téma udržitelné architektury a urbanismu.

Jako první v řadě je naplánovaný seminář v Brně, který se bude konat v říjnu 2013 a bude se zaměřovat na zkušenosti, které CTP získala při stavbě „šetrných budov“, a udržitelnost v rozsáhlejší kontextu. Pozvání na tento seminář byli naši dlouhodobí spolupracovníci architekt Václav Hlaváček ze studia Acht Studio, Lodewijk Baljon, krajinářský architekt, a manažer projektu Karel Smejkal.

Přímo ve Spielberk Office Centre si budou studenti moci prohlédnout prvky a řešení, díky kterým získala budova Tower B certifikát BREEAM Outstanding, a přesvědčit se, jak se teoretické poznatky převádějí do praxe. Podobné semináře bychom v budoucnu chtěli připravit pro studenty v Ostravě a Plzni a dalších univerzitních městech, abychom napomohli podporovat udržitelnost budov a znalost aktuálních trendů v projektování a realizaci staveb.



Spielberk Tower - BREEAM Outstanding

Další z připravovaných akcí je speciální víkendový seminář, který je naplánovaný v Brně na dny 3. – 5. října ve spolupráci s městem Brnem a místními univerzitami. Přibližně 20 studentů architektury bude pracovat přes noc v prostorách na 20. poschodí Toweru ve Spielberk Office Center na návrzích pro přesunutí brněnského hlavního nádraží a revitalizaci tzv. Jižního centra a tak soutěžit o výhru. Budova Tower B poskytuje ideální podmínky s výhledem přímo na plánované místo nově postaveného brněnského nádraží.



Masarykova univerzita v Brně

### Jsme součástí společnosti

Společnost CTP si je plně vědoma toho, že vzdělání nezačíná až na univerzitě. Proto také podporujeme rozvoj vzdělávání v mezinárodních základních a středních školách v České republice. To jednak poskytuje alternativu zahraničním pracovníkům, aby se mohli přestěhovat do regionálních měst jako je Brno či Ostrava, a taktéž pomáhá posílit jazykové dovednosti a kulturní zkušenosti místních dětí. Jsme rádi, že jsme mohli pomoci při budování vědeckých laboratoří na 1st International School of Ostrava a že jsme pokračovali v podpoře aktivit, které upevnily vzdělání v základních a středních školách v České republice.



CTP sponzoruje 1. Mezinárodní školu Ostrava

### Závěrem

Víme, že Česká republika je ideálním místem pro podnikání. Strategická poloha, silné základy a vysoce vzdělané obyvatelstvo – vzdělané v moderních oborech 21. století – usnadňují rozhodnutí pro mezinárodní společnosti hledající konkurenční výhody v Evropě. S radostí se podílíme na zvyšování povědomí o České republice jako o skvělém místě pro podnikání a usilujeme o propojení odborného potenciálu České republiky s mezinárodními investory.

### První kroky na trhu práce – Jsou představy mladé generace o budoucí kariéře reálné?

Autoři: Ivo Půda, Senior Consultant a Dominika Kantková, Business Analyst, HCAS (Human Capital Advisory Services), Deloitte Advisory, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)



#### Čeští studenti přistupují k hledání práce poměrně sebevědomě, a to i navzdory pocitu, že je české vysoké školy v tomto ohledu nepřipravují dostatečně

Výsledky průzkumu První kroky na trhu práce realizovaného společností Deloitte na podzim 2012 mezi více než 4000 studentů a absolventů z 11 zemí střední a východní Evropy nabízí univerzitám, potenciálním zaměstnavatelům a lovcům talentů cenný náhled do problematiky získávání mladých talentů, spolupráce s nimi a podpory jejich rozvoje.



Výše zmíněného průzkumu se zúčastnilo takřka 600 českých studentů a čerstvých absolventů, kteří odpovídali na otázky mapující jejich vnímání současné situace na trhu práce, hodnocení vlastních dovedností a zkušeností a jejich očekávání týkající se budoucí kariéry a profesního rozvoje.

Rádi bychom čtenářům nabídli krátké shrnutí výsledků průzkumu a nastínil možná oblastí pro posilování vzájemného vztahu mezi studenty a univerzitami či zaměstnavateli. Detailní report z průzkumu zahrnující výsledky a srovnání všech 11 zúčastněných zemí je dostupný na internetových stránkách společnosti Deloitte.

**Deloitte**

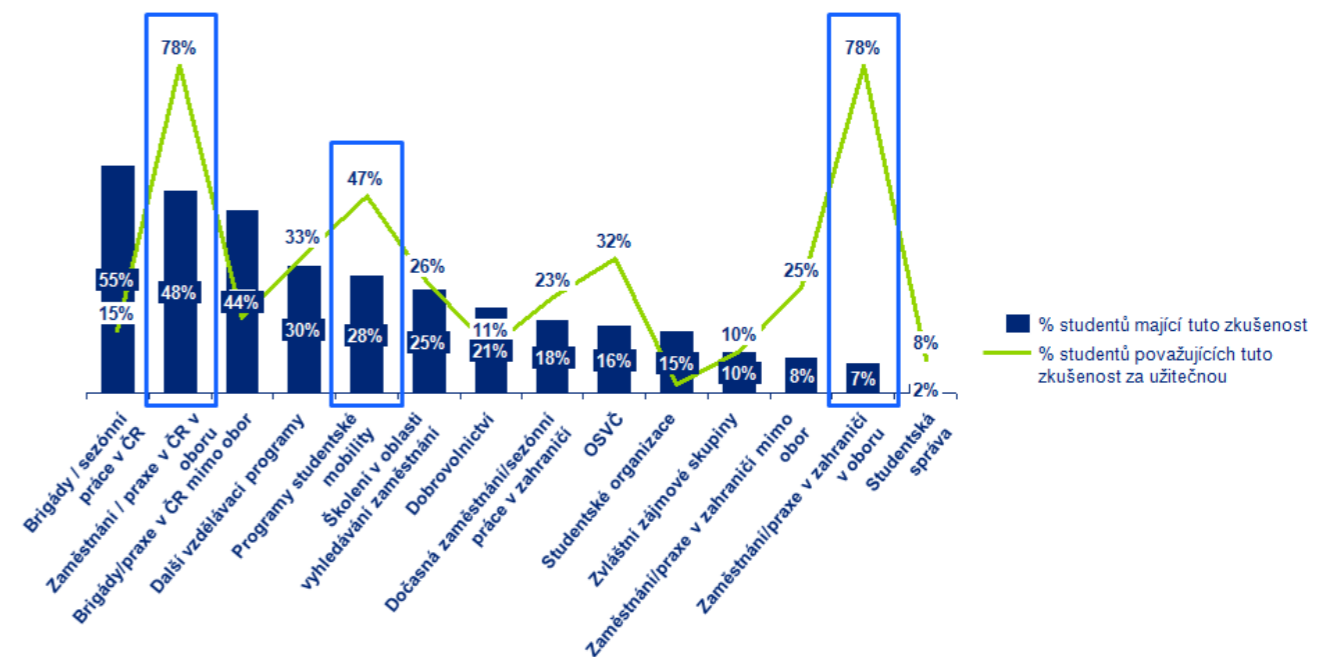
#### Touha po praktických zkušenostech

Vzhledem k tomu, že takřka tři čtvrtiny českých studentů v průzkumu potvrdily zkušenost s prací či odbornou praxí, lze předpokládat, že zaujmají aktivní roli v přípravě na svou budoucí kariéru a vyhledávají příležitosti k nabývání nových dovedností a tím pádem i zvyšování své atraktivity pro potenciální zaměstnavatele. Otázkou ale je, do jaké míry jim tyto pracovní zkušenosti skutečně pomáhají rozvíjet se a zda se pohled studentů na úroveň a kvalitu vlastních schopností neliší od očekávání a názoru zaměstnavatelů.

Nejčastěji využívají studenti možnosti sezónních a dočasných brigád, a to i přesto, že je nepovažují za velmi přínosné pro jejich kariérní rozvoj. Naopak jako nejpřínosnější je studenty hodnocena praxe v oboru (v ČR i v zahraničí), ale jen polovině studentů se podařilo získat tuzemskou praxi v oboru, který studuje a jen 7% mělo to štěstí absolvovat podobnou zkušenost v zahraničí.

Čeští studenti projevují značný zájem o praxi v oboru a získávání praktických zkušeností a příležitosti k osobnímu i profesnímu rozvoji jak v rámci České republiky, tak v zahraničí, bohužel však ne všichni mají šanci tento typ zkušenosti získat.

Čeští studenti rovněž velmi kladně hodnotí možnost účasti v programech zahraniční mobility (např. Erasmus) a jsou v tomto ohledu neaktivnější mezi ostatními evropskými státy.



Zkušenosti získané během studia a jejich užitečnost pro další kariérní rozvoj

### Absolvované pracovní zkušenosti či praxe zvyšují nejen sebevědomí studentů, ale také vnímanou kontrolu nad jejich vlastním životem

Při hodnocení vlastních schopností a dovedností jsou čeští studenti poměrně sebevědomí a optimističtí. Mezi nejlépe hodnocené kompetence patří schopnost učit se, analyzovat informace a týmová spolupráce. Naopak nejméně si mladí lidé věří v odolnost vůči stresu, kreativitu a podnikavost. Důvěra ve vlastní schopnosti roste ruku v ruce se získanými praktickými zkušenostmi, zvláště co se týče týmové práce a komunikačních dovedností, u dalších kompetencí není rozdíl nárůst tak markantní.

Studenti s předchozími pracovními zkušenostmi také pozitivněji hodnotí svou schopnost ovlivnit proces hledání práce, zatímco mladí lidé bez předchozí praxe příliš nevěří v to, že mohou své šance na trhu práce výrazněji ovlivnit. Výsledky průzkumu nabízí i další možný příklad toho, že ačkoli může mladá generace působit sebevědomě, ke svým šancím na trhu práce přistupuje kriticky: Méně než polovina českých studentů věří, že je schopna snadno získat práci ve svém oboru (a toto číslo strmě klesá u absolventů sociálních věd).

### Stojí studium vůbec za to?

Reakce českých studentů na otázku týkající se kvality českého vysokého školství při přípravě absolventů na hledání práce a celkově na budoucí pracovní kariéru byly poměrně rozpačité. Takřka dvě třetiny respondentů se necítí být dobře a prakticky připraveny na vstup na trh práce a tento názor vyjadřuje polovina studentů nejen při obecném hodnocení českého školství, ale i v souvislosti s vlastní univerzitou.

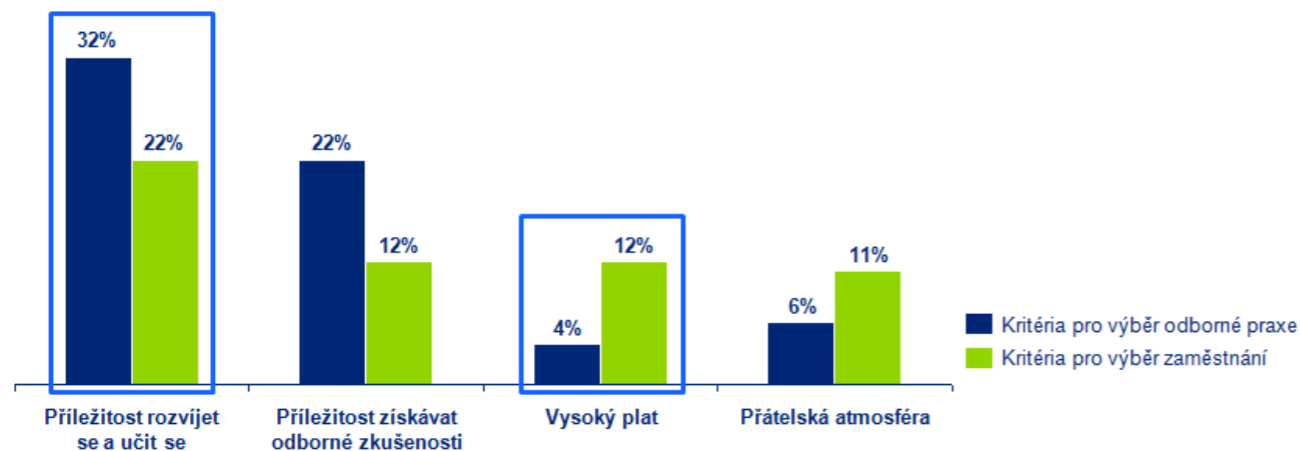
Dobrou zprávou však je, že navzdory slabší důvěře vkládané ve vysokoškolskou přípravu na budoucí kariéru mají stále dvě třetiny studentů vysoká očekávání od hodnoty svého vysokoškolského diplomu a tím pádem i vnímání své pozice na trhu práce díky absolvování vysoké školy.

Ze získaných vyjádření studentů můžeme tedy předpokládat, že ačkoli postrádají ve školství praktickou přípravu na vstup na pracovní trh, stále jej považují za hodnotné a nezbytné pro svou další profesionální kariéru. Pravděpodobně i z výše zmíněných důvodů se jen zlomek studentů obrací na studijní oddělení své univerzity při hledání pracovních příležitostí.

Studenti se nám tak naznačují, že by uvítali aktivnější postoj a praktičnost výuky ze strany univerzity (workshopy, odborné praxe apod.).

### Neustálé hledání příležitostí k rozvoji

Jaká jsou očekávání studentů a po čem touží při hledání práce či praxe a při hodnocení potenciálních zaměstnavatelů? Nejvyhledávanější jsou takové práce a odborné praxe, které nabízejí možnost získat příležitost k osobnímu i profesnímu rozvoji, učení se novým dovednostem a získávání praktických zkušeností v přátelském a příjemném prostředí. Finanční ohodnocení hraje důležitou roli až při výběru práce, u odborné praxe vstupují do popředí spíše rozvojové hodnoty.



Kritéria považovaná za nejdůležitější při výběru odborné praxe / zaměstnání

Zajímavostí jsou pak spíše faktory považované studenty za nejméně důležité při zvažování pracovních příležitostí, kterými jsou, oproti pravděpodobným očekáváním, nezávislost, pružná pracovní doba a klidná práce bez stresu a tlaku. Mezi nejčastěji zmiňované důvody pro ukončení pracovního poměru

mezi studenty patří negativní atmosféra a vztahy s kolegy, nedostatečné uznání a nedostatek prostoru pro vzdělávání a rozvoj.

Respondenti také výrazně preferují vedení, mentoring a pravidelnou zpětnou vazbu ze strany svých kolegů a nadřízených, než práci v různých týmech či využívání moderních technologií. Většina studentů je rovněž ochotna se kvůli lepším pracovním příležitostem přestěhovat nejen do jiného města v rámci České republiky, ale i do zahraničí.

Je patrné, že mladí studenti a absolventi jsou ochotni investovat a obětovat pro atraktivní práci hodně, ale výměnou za svou oběť očekávají uznání, vedení a příležitosti k osobnímu i profesnímu rozvoji.

Známe-li tedy očekávání studentů a čerstvých absolventů, které čeká vstup na trh práce, zůstává otázkou, do jaké míry jsou reflektována zaměstnavateli a jak mohou české univerzity připravit své studenty na konfrontaci s reálnou nabídkou a požadavky trhu práce.

### Projekt Supervláčna 2012 – most mezi akademickým světem a podnikatelským prostředím

Autorka: Soňa Krausová, ředitelka společnosti DuPont Česká republika, [www.dupont.cz](http://www.dupont.cz)



Projekt Supervláčna 2012 měl za cíl pomoci univerzitním studentům navrhnout komerčně využitelné produkty a prodat své nápady v podnikatelském prostředí. Iniciativa vycházela ze skutečnosti, že čeští studenti technických oborů mají sice výborné odborné znalosti, ale pořád existuje prostor pro zlepšení jejich prezentace a prodeje jejich nápadů.



Projektem Supervláčna jsme chtěli studentům otevřít dveře do skutečného světa podnikání. Aby měl pro ně projekt co největší praktický přínos, přizvali jsme k účasti i další partnery – mezinárodní síť poradců PricewaterhouseCoopers a uznávanou vysokou školu KATZ University of Pittsburgh. Každý z partnerů měl přitom v celém projektu svoji roli. Společnost DuPont měla na starost technologickou stránku projektů,

společnost PwC prostřednictvím své PwC Academy nabídla studentům program k vylepšení jejich prezentačních dovedností, a vysoká škola KATZ se zaměřila na poskytnutí informací a zkušeností z oblasti podnikání a pomohla studentům vypracovat studii proveditelnosti. Součástí byla i nabídka spolupráce se studenty programů EMBA.

V závěrečné části projektu Supervláčna se přední představitelé všech tří firem sešli u hodnocení jednotlivých návrhů, které musely splnit tři vytyčená kritéria: mít technologický i obchodní potenciál a být zajímavě prezentovaná. Tím si mohli studenti vyzkoušet situaci, do které se pravděpodobně ve svém profesním životě dostanou, pokud budou chtít prorazit se svými nápady.



Společnost DuPont je předním světovým výrobcem špičkových technologií v několika oborech, od zemědělství, přes energetiku až například po ochranné oděvy. Právě divize osobní ochrany, pod kterou spadají například materiály Kevlar® nebo Nomex®, se projekt Supervláčna 2012 týkal. Z hlediska přínosu pro společnost DuPont měl projekt dva cíle. Prvním bylo prezentovat společnost DuPont a její hodnoty u cílové skupiny, ze které se rekrutují její budoucí partneři, zákazníci nebo zaměstnanci. Druhým cílem bylo získat nápady, které by měly pro DuPont přímý obchodní potenciál.

Do tohoto projektu se zaregistrovalo a zapojilo více než 50 studentů technických oborů z celé České republiky. Vysokou účast zaznamenaly i doprovodné semináře firem PwC a KATZ. Oba vítězné projekty, dětské autosedačky vyztužené





vlákniny Kevlar® a bezpečnostní obleky pro pracovníky ve výškách s integrovanými popruhy, byly samotnými studenty prezentovány nejužšímu evropskému vedení společnosti DuPont v Ženevě. Projekt se setkal s odezvou nejen u studentů, ale

i v médiích. Články o projektu se v jeho různých fázích objevily ve studentských magazínech i v předním ekonomickém tisku, například v týdeníku Euro, Hospodářských novinách, na zpravodajském serveru Novinky.cz nebo v lokálních denících.

V obecné rovině projekt ukázal cestu, jak zvýšit konkurenceschopnost České republiky pomocí spolupráce akademické a komerční sféry. Díky souhrně tří subjektů z různých oborů komerčních činností - technologické společnosti DuPont, poradenské společnosti PwC a soukromé univerzity KATZ měl projekt reálný přínos pro své účastníky z řad studentů. Projekt vznikl na základě myšlenky české pobočky společnosti DuPont a byl realizován v úzké spolupráci s ostatními spolupracujícími subjekty. Komunikační podporu zajišťovala agentura FleishmanHillard.

## Vyplatí se studovat techniku?

Autor: Jaroslav Kučera, Partner, IB Grant Thornton Consulting, [www.grantthornton.cz](http://www.grantthornton.cz)



Grant Thornton

### Které absolventy technických oborů nejvíce postrádají v českých výrobních podnicích? A co jim nabízejí? Zjišťovala poradenská společnost Grant Thornton.

Kvalita technických pracovníků stále klesá, kvalifikovaných pracovníků je málo, pracovní síla stále více limituje náš rozvoj... Takoveto nářky pravidelně zaznívají z řad managementu českých výrobních podniků. Poradenská společnost Grant Thornton se proto rozhodla zjistit, o které konkrétní obory mají firmy, které v Česku provozují výrobní kapacity, největší zájem a jaké podmínky jsou jim ochotny nabídnout. Výzkum mezi HR manažery těchto společností probíhal na jaře 2013.

### Techniky: pomalá renaissance

Data Českého statistického úřadu z roku 2010 potvrzují neveselou situaci: podíl studentů technických oborů na celkovém počtu vysokoškoláků je méně než poloviční, než u studentů nejpobulárnější skupiny společenských věd, obchodu a práva. Alarmující ale není jen současný stav, ale především dlouhodobý trend – studentů humanitních oborů stále přibývá, studentů technických ubývá. Podle zjištění studie je ale dnes náročné studium techniky, které v minulosti mnoho mladých lidí odrazovalo, vyvažováno perspektivou reálné nabídky zaměstnání se zajímavým nástupním platem, nadprůměrnými pracovními výhodami a možností dalšího kariérního růstu.

### Které obory postrádají výrobní firmy nejvíce?

Výsledky průzkumu celkem pochopitelně odrážejí strukturu českého průmyslu. Nejlepší uplatnění totiž slibují absolventům strojního inženýrství (poptávají je téměř dvě třetiny respondentů), v těsném závěsu se umístila elektrotechnika a informatika. S odstupem následuje elektrotechnika a komunikační technologie a fyzikální a materiálové inženýrství (absolventy poptává třetina respondentů). Nejžádanější pětiku oborů doplňuje chemie a technologie materiálů, jehož absolventy postrádal každý pátý respondent.

### Jak podniky absolventy platí?

Podle studie Grant Thornton absolventům nejpoptávanějších oborů lákají firmy obvykle už při nástupu na plat kolem současné úrovně průměrné mzdy (v posledním čtvrtletí 2012 byla dle ČSÚ 27 170 Kč).

Nejpoptávanějšímu oboru, tedy strojním inženýrům, nabízejí výrobní společnosti nástupní plat v rozmezí 20 800 Kč až 26 700 Kč. To je zajímavé zjištění, neboť tento „nedostatkový obor“ je z první pětky tím zdaleka nejhůře ohodnoceným. Druhým oborem v pořadí je Elektrotechnika a informatika s nástupním platem v rozmezí 22 600 Kč až 29 200 Kč. Absolventi Elektrotechniky a komunikační technologie nastupují v průměru za 24 200 Kč až 27 600 Kč. Absolventi Fyzikálního a materiálového inženýrství s nástupním platem v rozmezí 24 200 Kč až 32 600 Kč a konečně absolventi oboru Chemie a technologie materiálů dostávají při nástupu 25 000 Kč až 30 000 Kč.

### Jaké benefity podniky absolventům nabízejí?

Mezi osmičkou nejobvyklejších firemních benefitů se na prvním místě objevují dnes již takřka „povinné“ stravenky či firemní stravování, následované týdenním dovolenou navíc a příspěvkem na penzijní připojištění. Další profesní vzdělávání a jazykové kurzy firmy nevnímají jako samozřejmost, ale prezentují je jako čtvrtý a pátý nejobvyklejší zaměstnanecký benefit. 13. plat nebo podíl na zisku uvedla jako zaměstnanecký benefit pro čerstvé absolventy pouhá čtvrtina personalistů. Dále se v průzkumu objevovaly například firemní školky a dětské tábory, pružná pracovní doba nebo příspěvek na bydlení.

### Technické obory – šance i v dnešní ekonomicky složité situaci

Absolventi oborů souvisejících s informatikou a komunikačními technologiemi nemají ani v dnešním ekonomicky složitém období nejmenší problémy s uplatněním a jejich nástupní podmínky bývají nejčastěji nad standardem obvyklým v dané firmě či v daném regionu. S ohledem na vysokou poptávku tak nabízí studium technických oborů absolventům středních škol i v dnešní ekonomicky nejisté době solidní nástupní podmínky, dobrou perspektivu budoucího zaměstnání, pracovní stabilitu a možnost dalšího profesního rozvoje.

## Chcete inovovat? Spolupracujte s vysokou školou

Autorka: Alexandra Helmichová, vedoucí marketingu a PR, Inovacentrum, [www.inovacentrum.cvut.cz](http://www.inovacentrum.cvut.cz)



České vysoké učení technické v Praze skýtá obrovský potenciál pro inovační podnikání. Má 8 fakult, přes 24 tisíc studentů a téměř 1 600 vědeckovýzkumných a akademických pracovníků. Ti všichni mohou řešit různé druhy úkolů a to nejen vědeckovýzkumné. Klíčové je však umět tento potenciál vhodně využít. Oslovit a správně nastavit spolupráci bývá častý kámen úrazu a milník, na kterém řada projektů skončí dříve, než začala.

### Inovacentrum ČVUT propojuje vědu s praxí

Proto se u nás v poslední době zakládají na univerzitách centra pro spolupráci s podniky nebo také s aplikační sférou. Tato centra mají na starost profesionální péči o zákazníky jak z podnikového tak z akademického sektoru a zajišťují hladký průběh spolupráce. Naplňují tak jednu část tzv. třetí role univerzity, která je dnes u moderní univerzity požadována. Na ČVUT se o podporu spolupráce mezi akademickou a aplikační sférou stará Inovacentrum. Jeho ředitel, Ing. Jaroslav Burčík, Ph.D., říká: „Spolupráce mezi univerzitou a podnikem vyžaduje dnes velmi často zapojení větších týmů a řešení multioborových témat. Již nestačí na projektu spolupracovat pouze s jednou katedrou. Vyjednávání a příprava společného projektu zabere více času, který ne vždy mohou profesori projektu věnovat. Pokud má být škola aplikační sféře významným partnerem, musí mít někoho, kdo se propojování a přípravě spolupráce systematicky věnuje a má vytvořeny odpovídající procesy a zázemí. S takovou vizí jsme zakládali Inovacentrum ČVUT. Jeho hlavním posláním je systémová podpora spolupráce tak, aby akademičtí pracovníci a firmy měli profesionálního partnera, který jim ulehčí vzájemnou spolupráci a umožní jim realizovat i rozsáhlé či komplexní projekty.“

### Spolupráci brání předsudky

Na vzájemné spolupráci je stále co zlepšovat. „Úroveň spolupráce mezi podniky a vysokými školami odděluje vyspělé země od těch méně

rozvinutých a u nás v Česku nefunguje tak, jak bychom si přáli,“ řekl na konferenci pořádanou Inovacentrem viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR, Radek Špicar. Příčinou jsou podle něj hlavně předsudky a vzájemná neznalost obou stran, systém financování vysokých škol a vědecko-technických institucí. Spolupráci s podniky komplikuje ale i způsob řízení českých univerzit. Jaroslav Burčík dodává: „V západních zemích si tímto stádiem již prošli a mají tak oproti nám dvacetiletý náskok. Klíčová je hlavně podpora vedení univerzit a podnikavosti akademických pracovníků. Důležitý je ale i motivační systém, který říká, že vážený je nejen ten, kdo se zabývá základním výzkumem, ale i ten, kdo se snaží své poznatky aplikovat a nebojí se za tímto účelem rozběhnout i nové technologické firmy. To u nás ještě chvíli potrvá. Každopádně však platí, že pro lepší vzájemnou spolupráci musí udělat vstřícné kroky jak podniky, tak školy. Přece jen se jedná o odlišné světy, které kladou důraz na různé hodnoty a z toho se odvíjí i systém práce. Vyladění vzájemných očekávání a správné nastavení projektu tak, aby výsledek uspokojil obě strany, to je práce pro profesionály z inovačních center.“

### Když se chce, tak to jde

ČVUT za tímto účelem provozuje Inovacentrum. Dává tak svým zaměstnancům a partnerům potřebnou podporu a posiluje si tak pověst spolehlivého partnera na poli vědeckovýzkumné spolupráce. Po prvním kontaktu Inovacentrum

s podnikem vyjasní zadání v širším kontextu. To je pro hledání úspěšných řešení velmi důležité. Jde o to, aby celý tým – tedy včetně akademiků tyto kontextové informace vnímal. Firma totiž svůj produkt na rozdíl od akademiků dobře zná, ví, v jakém tržním prostředí se pohybuje, a většinou ví, jaká řešení budou na trhu úspěšná. „Naším prvotním cílem je tedy vyprecizovat



zadání, abychom věděli, kdo by ho dokázal řešit. Následně vybíráme vhodný tým odborníků. Naše výhoda je, že působíme mezifakultně, takže tým dokážeme poskládat z různých pracovišť napříč obory a na míru potřebám firmy“, dodává Burčík a pokračuje: „Pak už jen závisí na tom, do jaké hloubky nás do onoho problému firma pustí. Naše role může skončit u řešerše možných řešení a návrhu toho, jaké principy použít, jaké cesty vývoje by mohly následovat, můžeme ověřit, zda tyto cesty už náhodou nejsou chráněné patenty, ale můžeme se také pustit do samotného řešení“. Vše tedy záleží na klientovi, zda mu stačí pouze nasměrovat, nebo zda chce projekt dovést až ke společnému výzkumu. Spolupráce s univerzitou tedy může skončit výčtem řešení a návrhem, kudy dál, nebo vznikem společného pracoviště, kde na řešení pracuje tým vědců z ČVUT s lidmi z dané firmy.

#### Spoluprací na projektech to nekončí

Kromě výzkumných a vývojových řešení na zakázku může Inovacentrum nabídnout i celou řadu podpůrných služeb. Mezi nimi například grantový servis, to znamená vyhledání vhodných výzev, do kterých by se mohl klient přihlásit, sepsání a podání žádosti o podporu z veřejných fondů a administraci vítězných projektů. Inovacentrum také na ČVUT aktivně vyhledává technologie, které jsou zralé k tomu, aby se mohly nabídnout k průmyslovému zpracování, a nabízí je zájemcům. Součástí celého procesu technologického transferu, jak se přenos technologií do praxe jmenuje, je i ochrana duševního vlastnictví, kterou Inovacentrum nejen

aktivně ošetřuje, ale také pořádá pro zájemce odpovídající školení. Inovacentrum ČVUT je od roku 2012 také výhradním testovacím centrem Prometric pro Českou republiku. Administrují se zde profesní a vědomostní testy typu TOEFL (test of English as a foreign language), EPSO a další, které prokazují schopnost zkoušených zastávat vysoké administrativní posty v rámci EU i v USA a umožňují jim získat mezinárodně uznávané certifikáty. V neposlední řadě spravuje Inovacentrum podnikatelský inkubátor InovaJET.

#### Podpora mladých podnikatelů

Všem studentům, absolventům nebo vědeckým pracovníkům, kteří chtějí začít podnikat a mají technologický inovativní nápad, pomáhá InovaJET postavit se na vlastní nohy. I tak ČVUT naplňuje onu tzv. 3. roli univerzity, jíž je větší sepejití univerzity se společností. Vychovává nejen zaměstnance, ale i osobnosti, které pak dávají práci druhým. Začínajícím podnikatelům je v inkubátoru k dispozici tým zkušených odborníků, kteří jim pomohou vhodně zacílit jejich produkt či službu

a získat první zákazníky. Provedou je úskalími daňových a právních předpisů, nutně provázejících rozjezd každého podnikání. Kouči a lektori jsou nápomocni i v dalších praktických otázkách jako je například lepší organizace času, zdokonalení prezentačních dovedností a schopností prodávat své produkty a služby. Začínající podnikatelé mohou využívat i zvýhodněného nájmu kanceláře a společných prostor či bezplatné cloudové technologie v rámci partnerské spolupráce s O2. „Posláním InovaJETu je firmě co nejrychleji pomoci projít prvními fázemi rozvoje a maximálně zvýšit její šance uspět na trhu. Potvrzuje se nám, že investice do lidí je daleko přínosnější než investice do materiálních věcí. S možností konzultovat plány a jednotlivé realizační kroky s odborníky na slovo vzatými významně roste šance začínajících podnikatelů překonat „údolí smrti“ a vybudovat prosperující podnik,“ říká Jaroslav Burčík.

#### Jak to bude dál?

První roky existence Inovacentra ČVUT, dramaticky rostoucí zájem firem o společné projekty a vzrůstající objem spolupráce potvrzují, že vize Inovacentra je správná. Centrum začínalo v roce 2008 ještě pod jménem svého předchůdce, Centra spolupráce s průmyslem, s 5 zaměstnanci. Dnes jich je již 25. To je však pro zajištění kvalitního servisu partnerům v tak velké organizaci, jakou ČVUT je, stále málo. Proto se s narůstajícím počtem zakázek bude nadále rozšiřovat i Inovacentrum tak, aby mohlo stále poskytovat kvalitní služby svým partnerům a posilovat důvěru ve vzájemnou spolupráci.

## Best practices ve vztazích se studentskou obcí: Kinstellar jako generální partner Spolku českých právníků VŠEHRD

Autoři: Petr Měšťánek, Head of Know How, Associate a Adam Němec, Junior Associate, Kinstellar, advokátní kancelář, [www.kinstellar.com](http://www.kinstellar.com)



KINSTELLAR

Spolupráce se studenty je v současnosti pro většinu mezinárodních advokátních kanceláří v České republice samozřejmostí. Důvodů pro spolupráci se studenty na straně advokátních kanceláří je celá řada. Mezi nejdůležitější patří snaha zviditelnit se mezi studenty právnických fakult jako atraktivní zaměstnavatel a mít možnost vybrat si nejschopnější absolventy. Typickým způsobem spolupráce je zejména zaměstnávání studentů právnických fakult v advokátní kanceláři na pozici právních asistentů.

Tento vztah je pro obě strany zpravidla velmi přínosný – advokátní kancelář získává motivovanou a kvalifikovanou pracovní sílu, student na druhé straně získá praktické zkušenosti, které mu akademická sféra z povahy věci poskytnout nemůže. Vzájemnou spoluprací roste rovněž šance na následně kariéru uplatnění studentů po ukončení studia ve stejné advokátní kanceláři a tedy přispívá ke snadnějšímu startu kariéry v advokacii.

Kinstellar v současnosti má ve svém týmu pět studentů právnické fakulty na pozici právního asistenta. Hlavní náplní práce právního asistenta v Kinstellar je shromažďování a vyhodnocování podkladů (článků, judikatury, komentářů) při řešení obtížných právních otázek, překlady právních textů, pomoc při budování know-how databáze a styk s úřady. Studenti se tak denně dostávají do styku se skutečnými problémy praxe a získávají vhled do specializovaných právních oblastí a života komerčně orientované mezinárodní advokátní kanceláře. Z hlediska odborného růstu je dále nezanedbatelným faktorem přístup ke kvalitní knihovně a interní know-how databázi, která je vybudována především na základě mnohaletých praktických zkušeností. V souladu se základními hodnotami Kinstellar, mezi něž patří mimo jiné i týmová práce, se spolupracujícím studentům dostává pravidelné zpětné vazby ohledně jejich práce ze strany našich zkušených právníků.

Naše kancelář nicméně takto úzce definovanou spolupráci pouze s omezeným počtem studentů nepovažuje za dostatečnou. Mezi naše základní hodnoty řadíme také přesvědčení, že průměrnost nestačí a že v činnostech, kterým se obchodní společnost či jednotlivec profesionálně věnuje, by měl vynikat. Z tohoto důvodu zastáváme názor, že úkolem předních mezinárodních advokátních kanceláří by mělo být také přispívání k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu širší studentské obce. Kromě toho věříme, že užší propojení akademické a profesionální sféry přináší značné výhody oběma stranám. Z těchto důvodů rozvíjí Kinstellar dlouhodobě spolupráci se studentskými organizacemi vyvíjejícími činnost na půdě Právnické fakulty Univerzity Karlovy, a to především se Spolkem českých právníků VŠEHRD, jehož je od roku 2011 generálním partnerem.

Jako generální partner nabízí Kinstellar VŠEHRDu široké spektrum možností spolupráce. Primárně se jedná o organizaci odborných přednášek a seminářů vedených zkušenými právníky Kinstellar se specializací v daném oboru. Vstup na tyto semináře není přítom zpravidla podmíněn členstvím ve studentském





spolku, jsou volně přístupné všem studentům Právnické fakulty, ale i jiným zájemcům. Na základě jejich obsahového zaměření lze rozlišit tři druhy organizovaných seminářů, které Kinstellar v rámci spolupráce studentům nabízí.

První skupinou jsou odborné přednášky týkající se stěžejních oblastí činnosti Kinstellar. Studenti tak měli možnost se v uplynulém roce zúčastnit seminářů z oblasti obchodního práva (se zvláštním zaměřením na problematiku fúzí a akvizic), práva nemovitostí a finančního práva. Při těchto přednáškách jsme schopni navázat na mnohaletou tradici fungující mezinárodní kanceláře a klademe důraz na aplikaci praktických zkušeností a nejnovějších trendů projevujících se v dané oblasti. Zájemci tak získají unikátní možnost čerpat ze zkušeností získaných při realizaci mezinárodních transakcí mezi největšími evropskými a světovými společnostmi. Akademické znalosti studentů jsou tímto způsobem doplňovány nejen informacemi o nejnovějším vývoji v oblasti legislativy a judikatury, ale i o jejich důsledcích pro každodenní praxi.

Další skupinu tvoří přednášky umožňující studentům získat znalosti a přehled o specializovaných oborech. Jedná se zpravidla o oblasti, které sice tvoří povinnou část studijního plánu Právnické fakulty UK, jsou ale o to významnější při praktickém uplatnění mezinárodní advokátní kanceláře. Znalosti v těchto oblastech můžou proto významně zvýšit potenciál pro uplatnění na pracovním trhu. Za Kinstellar se těchto přednášek účastní prvotřídní odborníci především v oblastech energetického práva, hospodářské kriminality, práva informačních technologií a ochrany osobních údajů či práva hospodářské soutěže.

V neposlední řadě je nutné zmínit také semináře zaměřené na získání a prohloubení dovedností, které sice přímo nenavazují na odborné právní znalosti, jsou nicméně pro každodenní uplatnění v advokacii nepostradatelné. Organizované tak byly semináře zaměřené na postup kanceláří při přijímání nových zaměstnanců či nejčastějších omylů vyskytujících se při přípravě životopisů nebo na pracovních pohovorech. Další semináře se pak zabývaly způsoby dohledávání odborných informací a nacházení relevantních informačních zdrojů, obecnými komunikačními dovednostmi a otázkami obchodního vyjednávání.

Naše aktivity v rámci studentského spolku VŠEHRD nicméně nejsou omezeny pouze na organizaci odborných přednášek a seminářů. Aby mohli studenti právnické fakulty blíže poznat fungování advokátní kanceláře v praxi, pořádáme pro ně pravidelně den otevřených dveří. Během této akce pozveme studenty do našich prostor, umožníme jim nahlédnout do našich kanceláří a umožníme jim zažít atmosféru běžného pracovního dne. Během této návštěvy se mají studenti zároveň možnost zeptat našich advokátů na nejrůznější otázky spojené s prací v mezinárodní advokátní kanceláři, jakou je Kinstellar.

Spolupráce Kinstellar se VŠEHRDem však nezůstává pouze v odborné rovině, VŠEHRD je totiž nejaktivnějším studentským spolkem na Právnické fakultě UK i co se týče organizace společenských událostí. Kinstellar, jako generální partner spolku, finančně i organizačně podporuje všechny pořádané akce, jakož i vydávání pravidelného časopisu spolku. Na veškerých organizovaných událostech mají zástupci Kinstellar pravidelně úvodní slovo. Mezi nejvýznamnějšími událostmi je nutné zmínit především populární každoroční párty na parníku ku příležitosti konce akademického roku, nebo tradiční golfový turnaj, který mimo jiné nabízí výbornou možnost k navazování odborných i obchodních kontaktů.

Výše popsaná spolupráce samozřejmě přináší výhody i pro Kinstellar. Z našeho hlediska se nejedná pouze o investici do budoucích generací, ale zároveň i o výbornou možnost zviditelnění a posílení naší značky jak v rámci studentské obce, tak i v okruhu širší odborné veřejnosti. Tato příležitost je z našeho pohledu o to významnější, že ačkoliv disponuje Kinstellar na českém trhu dlouholetou tradicí, pořád představuje relativně nové jméno na trhu. Vzájemná spolupráce a intenzivnější dialog se studenty nám rovněž přináší širší příležitosti pro vyhledávání a podporu nových talentů, kteří by v budoucnu mohli posílit náš pražský i mezinárodní tým.

## Telefónica umožňuje studentům nastartovat kariéru

Autorka: Věra Newbold, manažerka programu Talentum, Telefónica Czech Republic, [www.cz.o2.com](http://www.cz.o2.com)



Telefónica

Sloučit studium a praxi dnes studenti mohou i bez toho, aby si hledali brigádu mimo svůj obor, a to např. prostřednictvím programů pro studenty a absolventy, které nabízejí některé velké mezinárodní společnosti. Ty kromě již zkušených odborníků často hledají také mladé talenty, kteří přinášejí do fungování velké firmy svěží nápady, energii a chuť učit se nové věci.

Telefónica nabízí jeden z nejpropracovanějších programů pro nadané studenty vysokých, ale i středních škol. Umožňuje jim nastartovat jejich kariéru už během studia v rámci uceleného programu Talentum. Tento projekt byl zahájen v roce 2012 a je realizován v šesti evropských zemích, ve kterých má Telefónica své zastoupení (Česká republika, Slovensko, Velká Británie, Německo, Irsko a Španělsko). Oslovuje tak nejnadanější talenty už při jejich studiu na škole a nabízí jim příležitost získat praxi v jedné z největších telekomunikačních společností na světě.

### Nemáte zkušenosti? Získáte je u nás

Zkušenosti ani praxi nevyžadujeme, naopak propracovaný systém školení a možnost seznámit a zapojit se do běžného fungování společnosti Telefónica studentům přinese jejich mnohdy první pracovní zkušenosti. Mladí lidé přinášejí do fungování firmy nový pohled na využívání digitálních technologií, které se už staly běžnou součástí jejich života. Mnohem rychleji si osvojují novinky a dokáží mnohem lépe definovat potřeby mladé generace, která si nedovede představit život bez digitálních technologií. Právě takové lidi potřebujeme. Naše firma působí v jednom z nejdynamičtějších oborů a patří k předním inovátorům na českém trhu. Chceme získat mladé talentované studenty, kteří udrží krok s novými technologiemi a na oplátku jim nabízejí praxi v nadnárodní společnosti a zkušenosti s prací na zajímavých projektech.

### Hledáme talenty už na školách

V Praze na centrále se tak můžete v kancelářích nebo na chodbách setkat s mladými lidmi, kteří zde pracují na částečný úvazek v rámci projektu

Internship. Ten otevřel dveře všem studentům nebo čerstvým absolventům již před rokem. Dnes takto ve společnosti pracuje čtyřicet studentů a další čtyři desítky k nim přibudou v průběhu letošního roku. Všichni studenti prošli důkladným výběrovým řízením. V prvním kole absolvovali online testy a telefonický pohovor s náborovým specialistou, druhé kolo probíhalo formou Assessment Centra. Jeho součástí byly i psychologické testy, prezentace případové studie a osobní pohovor s budoucím nadřízeným. Podmínkou účasti v programu je mimo jiné i velmi dobrá znalost anglického jazyka.

### Co si o Internship programu myslí studenti?

*„Účast v Internship programu mi umožnila získat reálnou pracovní zkušenost v nadnárodní dynamické společnosti a současně se i rozvíjet v rámci bohatého programu školení. Jsem nadmíru spokojený a velkou zásluhu na tom má především můj pracovní kolektiv a firemní kultura Telefónicy,“ říká student VŠE Michal Brigant, který pracuje v divizi Finance.*

*„Jsem ráda, že jsem součástí Internship programu. Je to pro mě úžasná příležitost, jak se dále rozvíjet v oboru, který studuji a zároveň velké plus pro moji budoucí kariéru,“ říká Adéla Kopsová, studentka Právnické fakulty UK, pracující v divizi Právních a regulatorních záležitostí.*

*„Internship program Telefónicy naprosto předčil má očekávání. Kromě řady benefitů ve formě různých školení a exkurzí, jsem také získala možnost podílet se na zajímavé a kreativní práci v příjemném kolektivu lidí z tiskového oddělení a rozšířit tak své obzory,“ říká Ani Harutjunjan, studentka fakulty Mezinárodních vztahů VŠE, která pracuje v divizi Korporátní komunikace.*

Vybraní studenti dnes pracují ve společnosti na částečný úvazek po dobu 12 až 18 měsíců. Od běžných zaměstnanců Telefónicy jsou téměř k nerozeznání, pokud je neodhalí nízký věk a to, že kromě schůzek odbíhají ještě do školy na přednášky a semináře. Jejich působení ve společnosti totiž není klasickou formou brigády, kdy mladí lidé vykonávají v podstatě pouze administrativní práce. Studenti od nástupu do Telefónicy pracují na předem určené pozici v konkrétním týmu a mají také odpovědnost za svěřenou oblast.

Pro většinu studentů je působení v naší společnosti jejich první reálnou pracovní zkušeností, proto během stáže dbáme o jejich osobní rozvoj ale i o znalosti v oblasti digitálních technologií. V naší společnosti působí řada špičkových odborníků, kteří se o své zkušenosti dělí se studenty v rámci seminářů, které absolvují.

Kromě toho studenti absolvují také řadu školení na měkké a tvrdé dovednosti, workshopy, exkurze a během roku pro ně pořádáme také několik setkání s managementem společnosti Telefónica. Každý účastník programu musí po absolvování vzdělávacího kurzu úspěšně splnit testy odborných znalostí. V závěru své stáže dostanou absolventi hodnocení a certifikát. Nejlepším studentům bude od společnosti Telefónica nabídnuta pracovní pozice na plný úvazek.

#### Praxe v zahraničí startují už letos

Tím nabídka pro studenty nekončí. Telefónica nabízí talentovaným studentům také možnost zahraniční stáže jako součást Evropského Graduate Programu. Tento program je určen nejnadanějším absolventům v různých oborech. V tomto roce cílíme hlavně na finance, marketing nebo IT. Graduate program je koncipovaný na dva roky. Studenti v jeho rámci absolvují půlroční stáž v jedné z našich evropských poboček. Tyto zahraniční pobyty jsou otevřeny těm, kteří ovládají minimálně dva cizí jazyky. Nábor do tohoto programu byl interně mezi studenty Internshipu spuštěn v průběhu března s nástupem na stáž od 1. září 2013 a externě bude spuštěn v průběhu měsíce května.



Pracovní uplatnění a zkušenosti v průběhu studia u nás najdou také středoškoláci. Studentům 3. ročníků středních škol např. nabízíme možnost absolvovat u nás tzv. povinnou praxi, a to například v oblasti péče o zákazníky na pozici tzv. greeterů. Greeteri působí na našich značkových prodejnách a jsou v kontaktu s našimi zákazníky hned při jejich vstupu na naši prodejnu. Pomáhají zákazníkům například s výběrem poradového čísla a věnují se jim do té doby, než se uvolní prodejce nebo O2 Guru. Ti nejkvalitnější se pak mohou stát plnohodnotnými prodejci a radit zákazníkům s výběrem některých produktů a služeb.

#### Stačí mít nápad a chuť něco změnit

Telefónica však nepodporuje pouze mladé talenty

v oblasti telekomunikací a dokáže ocenit a podpořit dobré myšlenky také v oblasti kultury, sportu, životního prostředí atp. Díky programu Think Big umožňuje Nadace Telefónica mladým lidem do 26 let uskutečnit jejich nápady v neziskovém sektoru. Vybraní účastníci mohou získat finanční příspěvek na realizaci svého projektu ve výši až 70 tisíc korun a vyzkoušet si tak na vlastní kůži, jaké to je realizovat svůj vlastní nápad. A cíl? Dát mladým lidem šanci a přispět k tomu, aby svět kolem nás byl opět o něco lepší. Mladí lidé jsou z pohledu veřejnosti vnímáni jako lidé s nejmenším zájemem o dění kolem sebe, navíc jim schází zkušenosti a praxe a často demotivovaní míří na úřad práce.

Posláním programu Think Big je dát mladým lidem prostředky a praktické dovednosti, které jim pomohou něco ve svém okolí změnit a získat tak zkušenosti s realizací a řízením vlastního projektu. Díky programu získávají nejen finanční podporu, ale rovněž podporu v podobě mentoringu zaměstnanců Telefónica formou profesionálních konzultací, vzdělávacích kurzů zaměřených na tzv. měkké dovednosti.

Téměř 7,5 tisíce mladých lidí už to dokázalo. Vymysleli projekt, přihlásili se do programu Think Big, usilovně pracovali a pracují na jeho realizaci a dosáhli skutečných hmatatelných výsledků. Telefónica tak jejich prostřednictvím podporuje vznik bikeparků, filmových festivalů, sportovních a kulturních akcí, naučných stezek, divadel, nových mobilních aplikací a mnohých dalších projektů.

V neposlední řadě je účast v projektu Think Big také zkušenost, která účastníkům může usnadnit hledání pracovního uplatnění.

#### Telefónica je vidět i na akcích pro studenty

Telefónica se loni stala partnerem soutěže Diplomová práce roku. Z 91 přihlášených prací jich 14 mělo za téma informační a komunikační technologie (ICT), přesněji využití cloudových technologií v praxi. Právě tato oblast patří mezi klíčové priority společnosti. Autor nejúspěšnější práce Štěpán Kozák získal kromě ocenění také finanční odměnu.

V průběhu roku organizujeme řadu akcí pro studenty VŠ a některé akce i pro čerstvé absolventy. V našich prostorách jde o tematické Dny otevřených dveří (zaměřené na marketing, finance, IT/ telekomunikace, zákaznickou zkušenost atp.) a v prostorách univerzit organizujeme Dny Telefónica a různé workshopy. Účastníme se také spousty pracovních veletrhů na vysokých školách, ale i Career Days.

Více se dozvíte na [www.jointalentum.com](http://www.jointalentum.com) nebo na [www.thinkbig.cz](http://www.thinkbig.cz)



#### Vytěžit z našich univerzit co nejvíc

Autorka: Ivana Goossen, Director-Europe, EMBA Worldwide Program and Center for Executive Education, University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business, [www.katz.pitt.edu/EMBAEurope-acc](http://www.katz.pitt.edu/EMBAEurope-acc)



V České republice požíváme výhody bezplatného vzdělání. Každý se může přihlásit na státní univerzitu a po přijetí studovat, aniž by si musel lámat hlavu se školným. Tento luxus považujeme za samozřejmý, ale...

#### Je bezplatné vzdělání opravdu zdarma?

Vzdělání je investice. Ať už jej hradíme z peněz daňových poplatníků či ze soukromých zdrojů, vytváření a šíření vědění není bez nákladů. Navíc neinvestujeme pouze peníze – ale také čas a energii, a zřídka se jiných příležitostí, ve které bychom mohli své zdroje přeměnit. Proto by jednotlivci i společnost jako celek měla věnovat pozornost návratnosti investic do vzdělání.

#### Návratnost investice do vzdělání

Mnohé firmy vyžadují odpovědnost za zdroje vložené do vzdělávání. Mají speciální oddělení, která důsledně pracují na maximalizaci přínosu každé koruny utracené za rozvoj zaměstnanců. Univerzity v tomto ohledu bohužel stejně důsledné nejsou: neptají se, jak dobře využívají dostupné zdroje k tomu, aby co nejlépe připravily studenty na jejich budoucí úkoly. Není se čemu divit – neexistují finanční pobídky, které by univerzity k takovému přístupu motivovaly.

V dokonalém světě by absolventi vstupovali na trh práce připraveni k výkonu profese, která je čeká. K tomu je ale za potřebí víc než jen vědomosti – potřebují zkušenost. A zkušenost přichází s praxí. Tak jako není možné si osvojit řízení auta na úrovni teorie – nemůžeme očekávat, že se studenti připraví pro výkon profese pouhým poslechem a čtením knih.

Chceme, aby investice do vzdělání měla co největší návratnost pro absolventy i pro společnost, která jejich vzdělávání zaplatila. Proto musejí být studenti od prvního dne připravováni nejen ve smyslu akademických zásluh, ale také praktických schopností jako jsou stanovování cílů, komunikace, prezentační dovednosti, řízení projektů, či jiné technické schopnosti v závislosti na specializaci. Výsledkem by byl kariérní úspěch pro absolventa a vytváření hodnoty pro firmu. Společnost by těžila z nižší nezaměstnanosti a silnější ekonomiky.

#### Best practice – jak to dělat nejlépe

Nejlepší univerzity na světě mají vysoké cíle pokud jde o uplatnění absolventů. Častou metou je, že všichni absolventi naleznou zaměstnání do 3 měsíců od ukončení studia. Toto měřítko školy přísně sledují a je zohledněno v mnoha nezávislých mezinárodních žebříčcích kvality programů denního studia. Univerzity tomuto cíli přizpůsobují proces náboru studentů i obsah vzdělávacích oborů.

Takové univerzity přijímají například následující opatření:

- Rozhovory o profesním směřování jsou začleněny již v procesu přijímacího řízení

- Programy kariérního poradenství nabízí studentům vedení odborníky, kteří jim asistují při stanovení realistických profesních cílů a poskytují jim zpětnou vazbu a podporu potřebnou k dosažení těchto cílů
- Mentoringové programy párují studenty se zkušenými speciality v oblasti, ve které se rozhodli rozvíjet
- Základní osnovy se přizpůsobují zvolené profesní dráze studenta přidáním odpovídajících volitelných předmětů
- Jsou rozvíjeny velmi praktické, interaktivní předměty založené na vytváření vlastní zkušenosti, a studenti jsou zapojeni do případových studií a elektronických simulací
- Stáže a mezinárodní cesty jsou skvělým způsobem, jak studenty vystavit skutečným konkrétním odvětví a připravit je na práci ve stále více mezinárodním prostředí
- Zakládání laboratoří a experimentálních zařízení
- Udržování aktivních absolventských komunit

Některá z výše uvedených opatření vyžadují významné finanční náklady, ale jiná nepotřebují o moc víc než oddanost věci a trochu kreativity. Je důležité, aby finanční pobídky pro univerzity odpovídaly cíli - „vyrábět“ zaměstnatelné absolventy. Současné návrhy novely zákona se o toto pokoušejí, nicméně každý z nás může ovlivnit, co dostáváme tím, že bude jednoduše žádat víc.

#### Spolupráce univerzit a firem

Existuje několik způsobů, jakými mohou firmy těžit ze spolupráce s univerzitami:

- Spolupráce na výzkumných projektech – studentské výzkumné projekty či případové studie pod dohledem zkušených profesorů mohou firmám zpřístupnit inovace a snížit související náklady
- Najímání stážistů – nabízením krátkodobých úvazků či zadáváním projektů studentům mohou firmy zvýšit vlastní lidskou kapacitu za relativně nízké náklady. Zároveň mohou nejlepší ze stážistů po ukončení studia zaměstnat. V této situaci vyhrávají studenti i firmy.
- Inovace osnov – firmy mohou spolupracovat s konkrétními univerzitami na inovování obsahu studia tak, aby absolventi získali schopnosti, které firmy potřebují

#### Další vzdělávání

Dosud jsem mluvila převážně o vzdělávání mladých lidí, kteří teprve nastoupí na trh práce. Ale studium dnes není vyhrazené mladým. S rychlostí, jakou se moderní svět mění, se exekutivní studijní programy a programy celoživotního vzdělávání stávají nezbytností. Firmy dnes nejen najímají nejlepší studenty přímo ze školních lavic – ale také posílají své nejlepší talenty zpátky do školy, aby je připravily na strategické vedoucí role a stimulovaly tolik potřebnou inovaci.

# 4 Outsourcing

## Účetní a mzdové poradenství

Autor: Roman Heřmánek, Accounting & Payroll Manger, APOGEO Group, [www.apogeo.cz](http://www.apogeo.cz)

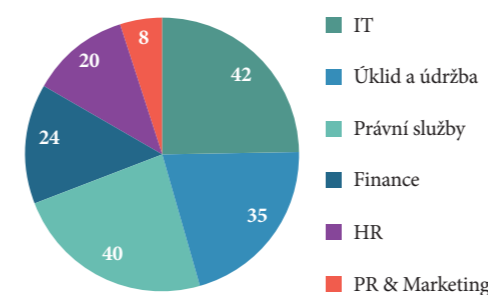


### Mezinárodní versus tuzemský outsourcing

Se začátkem 21. století a zejména nástupem finanční krize se výrazně zvýšil tlak firem na snižování nákladů, které jim přímo nepřinášejí výnosy. Většina významných společností tento tlak řešila a řeší především outsourcingem vedlejších činností, který jim pomáhá soustředit se na klíčové procesy, zvyšovat efektivitu práce a omezit náklady na ostatní podpůrné a administrativní práce. Proto firmy outsourcují zejména IT a tisk, účetnictví a daňové poradenství (obecně finance), úklid a údržbu, HR, právní služby, ale i další aktivity.



Míra využití outsourcingu u středních a velkých firem (%)



Zejména velké nadnárodní společnosti pak využívají interní outsourcing formou tzv. Shared Service Center (SSC), kdy firma zřídí jedno nebo několik center pro poskytování služeb všem světovým pobočkám. Zde jde logicky o přemístění podpůrných činností náročných na lidský kapitál do míst, kde jsou náklady na práci nízké, ale současně je potřeba mít určitou míru kvalifikace a množství potenciálních pracovníků v místě. Proto tato SSC vznikají zejména ve východní Evropě a v Indii (dle zaměření a potřeb firem).

Mnoho manažerů si pod pojmem outsourcing proto také představuje přesunutí práce do zemí s nízkou cenou lidských zdrojů, pro který existuje pojem „offshoring“. Většina outsourcovaných činností však zůstává v zemi a místě, kde firma sídlí, protože jsou přímo navázány na ostatní firemní činnosti (úklid a údržba, HR) či na legislativu a znalost právních norem dané země (právní služby). Při pohledu na českou realitu a naše složité daňové zákony do této druhé kategorie patří i účetnictví a daňové poradenství, ačkoli ve světě je mezinárodní outsourcing účetnictví celkem běžný.

Při zvažování, jestli využít mezinárodní nebo tuzemský outsourcing je proto nutné mít vždy

na paměti potřeby firmy (jejich výkonných činností) a další podmínky fungování (např. část IT služeb může být outsourcována kamkoli, ale část IT podpory je potřebná v místě, kde pracují zaměstnanci společnosti).

Výhody mezinárodního outsourcingu plynou tedy zejména pro velké nadnárodní společnosti, jde o:

- Možnost centralizace výkonu stejné aktivity pro více poboček/zemí a tedy snížení nákladů z rozsahu
- Možnost přesunout tyto aktivity do země s nízkou cenou lidských zdrojů

Proti tomu působí zejména jazykové bariéry a nutnost znalosti legislativy daného státu. Pro střední a menší firmy nepřipadá mezinárodní outsourcing většinou v úvahu, proto volí outsourcing tuzemský, který přináší většinu výhod. Důvody pro volbu outsourcingu jsou dle odpovědí manažerů firem, které outsourcing využívají, následující:

- 46% Jde o zavedený způsob spolupráce
- 54% Naše produktivita se zvýšila
- 56% Outsourcovaná aktivita je efektivnější
- 63% Umožňuje koncentrovat se na klíčové aktivity firmy
- 75% Šetří čas a peníze firmy

Pro vhodnou volbu outsourcingu je tedy nutné si zodpovědět základní otázky:

- Co jsou naše klíčové aktivity (přinášející hodnoty) a co jsou ostatní podpůrné aktivity (outsourcovatelné)?
- Je naše společnost dostatečně velká pro mezinárodní outsourcing?
- Chceme ušetřit za každou cenu (snížit náklady co nejvíce) nebo chceme také vyšší kvalitu služeb?
- Jaké jsou naše primární preference – cena, flexibilita, kvalita, přínos know-how, možnost snížení nákladů i na další aktivity?

Po zodpovězení výše uvedených, ale i dalších otázek dle zaměření firmy a jejích potřeb, lze učinit správné rozhodnutí a vybrat nejvhodnějšího partnera pro outsourcing zvolených činností.

## Outsourcing autoparků je čím dál žádanější

Autor: Martin Brix, finanční ředitel, LeasePlan Česká republika, [www.leaseplan.cz](http://www.leaseplan.cz)



Stále větší počet firem volí při správě své automobilové flotily outsourcing. Je to komfortní a navíc efektivní řešení. Existuje celá řada nezávislých studií, které dokládají, že přechodem na outsourcing vozového parku firma ušetří 10 až 30 % nákladů. Ve specifických případech to může být i více.

Outsourcing přitom využívají i firmy ve výtečné finanční kondici. Vždy je totiž rozumnější použít volné peněžní prostředky na rozvoj vlastního byznysu než na nákup automobilů. Uvážlivý podnikatel raději investuje do strojů, technologií, marketingu nebo do zaměstnanců a auta si pouze pronajímá od specializovaných firem prostřednictvím operativního leasingu.

V České republice poptávka po tomto finančním produktu dynamicky roste. Jestliže v roce 2011 činil podíl operativního leasingu na celkovém tuzemském leasingovém trhu v podnikatelské sféře 33 %, loni už to bylo 43,5 %. Členové České leasingové a finanční asociace, která sdružuje všechny významné hráče leasingového trhu, dokonce na operativní leasing loni uzavřeli o téměř 10 tisíc smluv více než na mnohem zakořeněnější finanční leasing.

Odborníci dávají zvyšující se zájem o operativní leasing do souvislosti s nedobrym makroekonomickým vývojem. Ten nutí podnikatele hledat hospodárnější způsoby řízení autoparků a logickou odpovědí je právě operativní leasing. Jde o dlouhodobý pronájem, během kterého si klient v měsíčních splátkách předplácí služby související s provozem vozu. Jejich rozsah může být různý. Ve vrcholné podobě, kdy leasingová společnost sejme s klienta prakticky veškerou starost o vozy, mluvíme o full-service leasingu.

### V čem konkrétně spočívá ekonomický efekt operativního leasingu z pohledu jeho zákazníka?

- neváže v autech kapitál, který může využít na rozvoj svého podnikání
- v pravidelných splátkách zaplatí za vozy jenom rozdíl mezi pořizovací cenou a zůstatkovou cenou na konci leasingu
- díky předplaceným službám, hrazeným v rámci splátek, optimalizuje své cash-flow – mimo jiné eliminuje nečekaná jednorázová vydání
- silná leasingová společnost pro něj dokáže vyjednat mnohem lepší finanční podmínky u svých dodavatelů: dealerů vozů, servisů, pojišťoven, poskytovatelů palivových karet, prodejců autopříslušenství a tak dále.

K finančním argumentům je třeba připočítat i příznivý dopad na administrativu. Zákazník totiž každý měsíc obdrží souhrnné daňové doklady se všemi účtovacími položkami za daný vůz. Zanedbatelný není ani dopad na image klienta, který díky operativnímu leasingu jezdí takřka neustále v moderních vozech. Po vypršení leasingového cyklu (typicky po třech nebo čtyřech letech) je totiž zpravidla vyměněn za nový. U velkých poskytovatelů je samozřejmostí profesionální poradenství zaměřené na strukturování a řízení flotily.

Světovou i českou jedničkou v operativním leasingu automobilů je společnost LeasePlan, která v letošním roce slaví 50 let své existence. Je přítomna ve 31 zemích pěti kontinentů a v její flotile je více než 1,3 milionu vozů. V České republice nabízí své služby od roku 1996. V současnosti se tu stará o téměř 18 tisíc vozidel a mezi její klienty patří silné společnosti s desítkami i stovkami vozů, jakož i drobní podnikatelé s několika automobily.

## Supertemps

Autor: Pavel Novák, Negotiation Trainer, Game Changer, [www.pavel-novak.com](http://www.pavel-novak.com)



PAVEL NOVÁK

Existuje nový druh tréninkových profesionálů, jejichž počet neustále roste. Jsou zkušení, vysoce erudovaní a dosahují výsledků. Vystudovali nejlepší univerzity. A spolupracovali s nejsilnějšími světovými společnostmi. Říká se jim supertemps. „V USA pracuje na tomto principu 1,6 milionů elitních nezávislých konzultantů“ odhaduje Harvard Business Review a pokračuje: „v následujících dvou letech očekáváme 20% nárůst ročně.“ Stejný zdroj tvrdí, že tento trend může brzy změnit přístup k zaměstnávání obecně. **Co je důvodem, proč se stále více společností obrací na supertemps? A můžeme očekávat tento trend také na trhu vzdělávání?**

### Staronová myšlenka.

Model supertemps může působit jako smělá myšlenka se spoustou rizik, ale tento přístup není nový. Již v 80. letech minulého století se Peter Drucker, známý americký ekonom a filosof managementu, zamýšlel nad možností zaměstnávat intelektuální kapitál podle poptávky. Snížily by se tak náklady na vysoce specializované pracovníky, jejichž expertiza je třeba narázově. Teprve masivní rozvoj mobilních technologií, globalizace a rozvoj znalostní práce však přenesl tuto myšlenku do každodenní reality.

To platí i v oblasti tréninku dospělých. Nezávislí odborníci jsou najímání stále častěji, protože přinášejí nový přístup a jsou schopni pracovat v mezinárodním měřítku. Ještě před 10 lety by bylo obtížné si představit, že by projekt zvýšení výkonu prodejní sítě realizoval jediný externí trenér. Stejně tak by outsourcovaný trenér pravděpodobně nepracoval v několika regionech společnosti najednou. A už vůbec je obtížné si představit, že by měl přístup na intranet zákazníka obsahující citlivé informace. Přesto je tento přístup v dnešním světě možný a v budoucnu bude čím dál častější.

### Mnoho názvů, jeden koncept.

Pro stejný koncept dnes najdeme mnoho názvů: solopreneurs, mikro-podnikání či svobodní agenti (podle bestselleru Free Agent Nation autora Daniela Pinka). Nejedná se samozřejmě o vyčerpávající výčet a o to ani nejde. Otázkou je, zda tento model práce představuje dlouhodobější trend nebo je pouze krátkodobou módou. Jak poznamenává Jim Clifton ve své knize The Coming Jobs War: „Inovace má malou nebo žádnou hodnotu, dokud se nespojí s podnikatelským přístupem.“ Podle Harvard Business Review jsou supertemps platným business modelem. A nejsou jediní, kdo to tvrdí.

Jedním z důvodů je i generační proměna. V roce 2009 přinesly britské Times přehled hlavních trendů budoucnosti práce. Autoři článku s názvem The Future of Work předvídali, že „za deset let budeme svědky flexibilnějšího, svobodnějšího a více spolupracujícího světa práce s mnohem menší mírou jistoty. Bude řízen generací s odlišnými hodnotami...“

A další autor, Bruce Tulgan ve své knize Not Everyone Gets a Trophy již explicitně popisuje rozdílné postoje Generace Y k práci i k životu: „... úspěch nebude (v následujících 10 letech) definován pozicí nebo mírou seniority, ale tím, na čem Generaci Y záleží osobně: ať již je to možnost řídit spuštění nového produktu na trh nebo možnost vzít si celou zimu volno kvůli snowboardingu.“

### Unikátní hodnota.

Pro supertemps je hodnotou možnost být svým vlastním páнем. A jsou-li úspěšní, mohou získat atraktivní ohodnocení. V opačném případě žádné. Tato podnikatelská realita je nutí zaměřit se na výsledky a přemýšlet v dlouhodobém horizontu. A to je také důvod, proč přistupují k rozvojovým projektům zodpovědněji. Pro supertemps není úspěchem zrealizovat trénink nebo poskytnout konzultaci, jde jim o měřitelné výsledky spolupráce.

Supertemps si mezi trenéry svoji nezávislost musejí zasloužit. Typicky potřebují solidní síť kontaktů, zkušenosti ze spolupráce s předními světovými společnostmi a schopnost převádět nápady do praxe. Pokud jsou dobří, budou si projekty pečlivě vybírat. A společnosti na oplátku budou mít přístup k unikátnímu know-how i prostřednictvím jednotlivců.

### Bez hranic.

Svět je propojenější stále více: geografická vzdálenost je překážkou 20. století, nikoliv moderního způsobu práce. Typickým zadáním pro supertemps může být například následující situace: klient si přečte zahraniční bestseller, který jej nadchne a řekne si: tohle by měla být povinná četba pro můj tým. Ale proč zůstat u četby? Supertemps dokáže potřebné know-how získat, přizpůsobit a předat efektivně prostřednictvím tréninku, koučinku či asistence na pracovišti. Je to totiž jejich klíčová kompetence.

Supertemps nepracují podle šablony. Jejich hnacím motorem je volnost v rozhodování, možnost tvořit a vybrat si, s kým budou spolupracovat. Proto nabízejí rozličný mix dovedností, který je obtížné najít jinde na trhu. A budou stále častěji atraktivní pro společnosti, které usilují o speciální know-how a chtějí svěží vítr ve svém vzdělávání.

### Ekonomičnost.

Není žádnou novinkou, že rozpočty na vzdělávání je těžké obhájit z hlediska návratnosti investice. Supertemps budou do budoucna ekonomicky atraktivní volbou, protože jejich struktura nákladů není složitá. Jak tvrdí Tulgan, autor zmiňované knihy o Generaci Y: „Společnosti již nyní dávají přednost krátkodobé spolupráci s nezávislými zaměstnanci, protože kontraktoři jsou levnější. A na počtu odpracovaných let kmenových zaměstnanců záleží méně a méně, protože ty jsou o minulosti, nikoliv o budoucnosti.“

Společnosti si budou navíc stále častěji klást otázku, co skutečně vytváří přidanou hodnotu. Jsou to fixní náklady za pronájem kanceláří, zaměstnanecké benefity či platba za značku? Nebo schopnost trenéra potěšit účastníky, aniž by to přineslo reálné výsledky? To vše bude – a někde již je – považováno za zbytečný luxus. Supertemps budou nájímáni pouze tehdy, když budou schopni přinést měřitelné výsledky. Ne každý je ochoten tuto výzvu přijmout, protože má svá rizika. Na druhou stranu výsledky jsou nejlepší reklamou.

## Budoucnost outsourcingu lidských zdrojů

Autor: David Hruška, Principal, Technology Practice Group, Pedersen & Partners, [www.pedersenandpartners.com](http://www.pedersenandpartners.com)



Pedersen & Partners  
EXECUTIVE SEARCH

Outsourcing dle Wikipedie znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti či subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Tolik definice.

Outsourcing je natolik známý pojem, že bychom byli schopni na toto téma popsat několik desítek stran. Zaměřme se ale na outsourcing lidí, protože většina outsourcingových služeb lidský prvek obsahuje. Nejčastěji jsou outsourcingováni lidé na běžné, méně kvalifikované práce, jako např. pokladní v supermarketech, skladníci, řidiči apod. Zaměstnavatelé tento systém usnadňuje kontrolu nad utilizací lidských zdrojů, pracovníky jim většinou dodává jedna nebo dvě agentury, tzn. i kontrola kvality a ceny lidských zdrojů je poměrně jednoduchá.

### Spokojenost.

Podle Harvard Business Review 80% supertemps vyjadřuje spokojenost se svojí prací. To je v porovnání s korporátním světem nezvykle vysoké číslo. Stojí za ním odlišné osobní hodnoty, volnost v porovnání se zaměstnaneckým poměrem a celkově větší vyrovnanost pracovního a soukromého života. Méně času ztraceného na poradách, vyplňováním zbytečných reportů či vyrušováním ze strany kolegů logicky znamená více času na své osobní priority.

A spokojení jsou i klienti, pro které je důležitá kvalita práce, nikoliv počet hodin strávených za pracovním stolem. Těší se plně pozornosti odborníka, který je flexibilní, má jedinečný přístup a sdílí podobné hodnoty. To vše vytváří inspirující prostředí, ve kterém vznikají překvapivé výsledky. A také nová definice pojmu trenér. Trenér totiž není zaměstnání, ale práce. Docela vzrušující.

**O autorovi:** Pavel Novák pracuje na volné noze a trénuje vyjednávání. Více než 10 let se pohybuje na poli behaviorální psychologie a spolupracuje s předními světovými autory. Absolvoval mimo jiné intenzivní mezinárodní výcvik u Marsalla Rosenberga, světznámého autora metody Nenásilná komunikace, a tréninky vyjednávání na Harvard Law School.

### Je tomu tak i v oblasti technologií?

Podívejme se na problematiku outsourcingu lidí v této oblasti z několika úhlů.

Dříve, míněno v 90 letech, nebyla tato služba rozšířena, tak jako dnes.

Hlavní zlom nastal v letech 2008-2009, kdy krize donutila manažery společností hledat další rezervy v nákladových oblastech.

Jedno z řešení bylo přistupovat na outsourcing dalších a dalších služeb, a to především z oblasti provozu.

Nutno podotknout, že očekávání přínosu těchto změn bylo v mnoha případech vyšší, než konečný výsledek, ale o tom až později.

Jelikož outsourcing služeb vykonávají lidé, bylo potřeba se začít zabývat tímto aspektem mnohem důkladněji. V devadesátých letech byl body shopping (což je pouze další běžně používaný termín pro outsourcing lidí) doslova zlatý důl, marže dosahovaly až násobky nákladů. Z důvodu mnohem vyšší konkurence jsou dnes ceny stlačeny na velmi nízkou úroveň.

Nabízení outsourcingu lidí se vyplatí jen těm společnostem, které jsou nejen velmi efektivní, ale především pružní v reakci na potřeby zákazníka. Poskytovatelé body shoppingu čelí i dalším rizikům, lidé jim často odcházejí ze zcela pragmatických důvodů, protože firma jim není schopna za práci kterou zastávají platit adekvátní plat.

V oblasti informačních technologií se k největším outsourcingovým projektům řadí převzetí celého provozu IT, kde je samozřejmě outsourcing lidí nedílnou součástí.

### Zmíňme ty nejznámější z posledních 5-6 let:

Téměř ve stejnou dobu outsourcoval Vodafone IT provoz do společnosti IBM a T-Mobile do sesterské společnosti T-Sytems.

Co tento, nebojím se říci, revoluční krok přinesl lidem, kterých se vyčlenění IT provozu do jiné společnosti bezprostředně týkalo?

Interní zaměstnanci byli postaveni před volbu: buďto se stanu zaměstnancem jiné společnosti, ale budu vykonávat obdobnou činnost jako doposud za méně atraktivních podmínek, anebo ze společnosti odejdu.

Někteří bohužel neměli ani tuto volbu a outsourcingová firma jim účast na projektu vůbec nenabídla.

Byli tací, kteří se s novou situací srovnávali velmi těžce, ne úplně chápali proč k těmto změnám dochází.

Jejich odchodu manažeri nebyli schopni zabránit a to především z důvodu malé připravenosti věrohodně vysvětlit, proč k outsourcingu těchto služeb dochází.

Kromě jiného také docházelo k zajímavému jevu, s kterým původně nikdo nepočítal a to ke kastaci interních lidí vůči outsourcovaným kolegům. Jelikož spolu interní a externí lidé tráví poměrně hodně času, externisté vidí nemalé výhody, které oproti nim zaměstnanci pobírají, což vede logicky k motivaci těchto lidí nezůstat "druhořadými", ale stát se zaměstnancem na plný úvazek.

Dalším příkladem outsourcingu lidí je vyčlenění části služeb péče o zákazníka.

Jedná se o jednodušší část služeb, které např. společnosti z oblasti finančních služeb, telekomunikací anebo dodávek plynu, elektřiny, vody popř. i kabelové televize nabízejí.

Zde je aspekt potenciálního konfliktu interní/ externí pracovník mnohem menší, jde vlastně jen o to, jestli bude společnost provozovat interní anebo externí call centrum.

Praxe je taková, že např. technická podpora služby zůstává uvnitř společnosti, zbytek služeb společnost outsourcuje k dodavateli.

Mnoho manažerů si pokládá základní otázku, vyplatí se vůbec outsourcing lidských zdrojů ve firmě zavádět?

Očekávané výhody jsou zejména v těchto oblastech:

- Snížení celkových nákladů na zaměstnance
- Zvýšení kvality odvedené práce
- Vyšší produktivita práce
- Větší flexibilita, rychlost reakce na požadované změny
- Inovativní přístup
- Interní konkurence

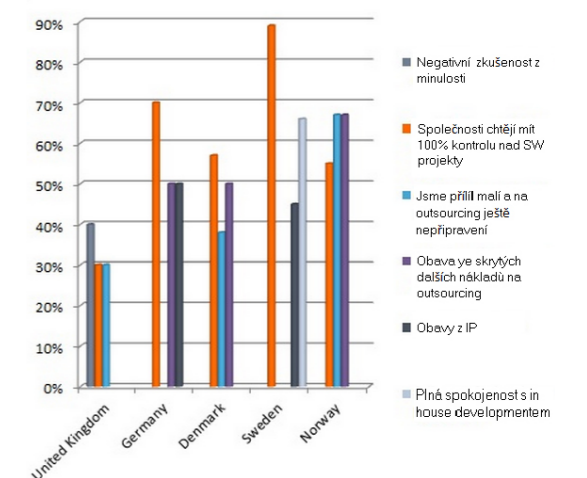
Obecně se dá říci, že outsourcing provozu IT mnoha firmám přinesl nesporné úspory v nákladech a ve většině případů zkvalitnění a zlevnění těchto služeb.

Klient má v poskytovateli služby jedno kontaktní místo, tzn. "single point of contact", kontrola kvality a rychlost změn je rozhodně mnohem vyšší.

### Podívejme se také na srovnání outsourcingu lidských zdrojů u nás a v západní Evropě.

Společnosti v západní Evropě jsou v této oblasti mnohem konzervativnější, než manažeri ve společnostech v ČR, na Slovensku, v Polsku a v jiných zemích z regionu.

Outsourcing lidských zdrojů je u nás na vzestupu, u našich západních sousedů je trend spíše opačný. U služeb, které se outsourcovat dají, dochází často buďto k jejich přesunu do méně nákladných oblastí se stále kvalitní pracovní silou (příkladem může být vznik sdílených center služeb u nás či na Slovensku), anebo ke zpětnému přechodu k insourcingu lidí.



### Co vede firmy na trhu západní Evropy ke konzervativnějšímu pohledu na outsourcing lidí?

Na tuto otázku částečně odpovídá také graf z loňského roku společnosti Tholon, která operuje především v oblasti strategického poradenství a průzkumu trhu.

V následujících letech můžeme očekávat další pokračování tohoto trendu, z čehož plyne, že do několika let bude s největší pravděpodobností téměř každá myslitelná služba, kterou západní společnosti nebudou muset provozovat ve své zemi, přesunuta do východní Evropy, popř. Asie.

### Rozvoj outsourcingu lidských zdrojů bude v západní Evropě spíše stagnovat

Na druhé straně ve východní Evropě bude spíše docházet k další akceleraci outsourcingu služeb, což se samozřejmě týká také lidských zdrojů.

Při udržení tohoto trendu se do několika let v této oblasti dostaneme na úroveň zemí jako je Německo, Velká Británie, Irsko či Švédsko.

Z hlediska vnímání outsourcingu služeb ze strany zadavatelů se dá očekávat mnohem větší edukovatelnost manažerů, což pomůže k dalšímu zkvalitnění nabídky outsourcovaných služeb. Zákazník bude schopen vyvinout větší tlak na snížení ceny, lepší garanci služby a vyšší flexibilitu dodavatele.

Tím se oddělí zrno od plev a na trhu zůstanou jen ti nejkvalitnější, nejserióznější a přitom nejkreativnější dodavatelé služeb outsourcingu lidí.

## Ověřte finanční výhodnost outsourcingu – případová studie

Autor: Tomáš Frkal, Managing Director, Process Solutions, [www.ps-bpo.com](http://www.ps-bpo.com)



Finanční výhodnost outsourcingu se často zjišťuje pouze porovnáním se mzdovými náklady zaměstnanců, kteří plní „outsourcovatelné“ funkce. Toto srovnání však pokulhává hlavně v případech, kdy by externí služby měly nahradit ne jednotlivce, ale celé týmy pracovníků, např. v případě outsourcingu finanční účtárny o více lidech. Ještě méně spolehlivé je toto srovnání v případě, že se externí dodavatel obejde zcela bez IT a kancelářské infrastruktury zákazníka.

Spolehlivého srovnání lze dosáhnout, pokud do interních uspořené nákladů zahrnete i náklady za uspořené infrastrukturu a funkce, které jsou podpůrné k udržení interních zaměstnanců. Jako návod pro zjištění může posloužit příklad níže.



### Příklad

Menší česká výrobní firma s obratem 500 mil. Kč uvažuje o outsourcingu účetního oddělení, které neustále bojuje s fluktuací z důvodu častých odchodů na mateřskou dovolenou. Finanční ředitel uvažuje, že namísto hledání, zaučování a kontroly další hlavní účetní, předá odpovědnost za vedení účetnictví a přípravu daňových příznaků externímu dodavateli. Rád by se rovněž vyhnul další náročné migraci na novou verzi účetního programu. Chce se plně soustředit na své priority - optimalizaci financování a nákupů materiálu a technologií pro nový výrobní program, chce pomoci generálnímu řediteli při rozhodování o vstupu na nové trhy v Asii a rád by také dotáhl do úspěšného konce systém využívání pobídek pro výzkum a vývoj. Rozhodl se proto zjistit, kolik skutečně interně ušetří, pokud nebude udržovat interní účetní oddělení. Z důvodu opatrnosti a skromnosti do analýzy nezahrnuje odhad nárůstu cash-flow z prioritních projektů s ohledem na větší množství času, které jim bude moci věnovat. Na druhou stranu odhlédne od časové investice potřebné k nastavení fungujícího vztahu s externím dodavatelem.

### Přímé mzdové náklady

CZK/ p.a.	Celkem	Hlavní účetní	Účetní závazků	Fakturantka
Hrubá mzda	1.200.000	600.000	300.000	300.000
Přesčasy	80.000	40.000	20.000	20.000
Odměny	120.000	60.000	30.000	30.000
Soc. a zdrav. pojištění	476.000	238.000	119.000	119.000
Benefity	42.000	18.000	12.000	12.000
<b>Celkem</b>	<b>1.918.000</b>	<b>956.000</b>	<b>481.000</b>	<b>481.000</b>

### Nepřímé mzdové náklady

Finanční ředitel počítá možnou úsporu na osobních nákladech ve všech ostatních podpůrných odděleních s ohledem na snížení počtu zaměstnanců firmy ve finančním oddělení. Procento úspory z celkových nákladů volí s ohledem na možnost dosažení úspory v střednědobém horizontu.

CZK/ p.a.	Celkem úspora	Celkem náklady	% úspory z celku
Management	200.000	2.000.000	10%
Finance - controlling, finance, mzdy	75.000	1.500.000	5%
HR – nábor, hodnocení, rozvoj	100.000	2.000.000	5%
IT – vybavení, SW, podpora	150.000	1.500.000	10%
Školení – interní, externí	25.000	500.000	5%
Administrativa – recepce, nákup, akce	25.000	500.000	5%
Majetek a provoz – nájem, nábytek, nástroje, spotřební materiál, telefony, pojištění, služby, údržba ...	50.000	500.000	10%
<b>Celkem</b>	<b>625.000</b>	<b>8.500.000</b>	

### Přímé a nepřímé ostatní náklady (mimo osobních)

Finanční ředitel počítá možnou úsporu na všech ne-osobních nákladech, která může být ve střednědobém horizontu dosažena s ohledem na snížení počtu zaměstnanců ve finančním oddělení.

CZK/ p.a.	Celkem úspora	Celkem náklady	% úspory z celku
Management	2.500	50.000	5%
Finance - controlling, finance, mzdy	10.000	200.000	5%
HR – nábor, hodnocení, rozvoj	60.000	600.000	10%
IT – vybavení, SW, podpora	80.000	800.000	10%
Školení – interní, externí	50.000	500.000	10%
Administrativa – recepce, nákup, akce	15.000	300.000	5%
Majetek a provoz – nájem, nábytek, nástroje, spotřební materiál, telefony, pojištění, služby, údržba ...	100.000	2.000.000	5%
<b>Celkem</b>	<b>317.500</b>	<b>4.450.000</b>	

### Výsledek

Finanční ředitel zjistil, že vybere-li dobrého dodavatele, může na outsourcingu ještě ušetřit, pokud ho bude stát méně než 2,8 milionu korun ročně.

Pokud jste v obdobné situaci, sami si můžete ověřit, nakolik je pro vás úspora realistická.



## Outsourcing Ano nebo Ne?

Autor: Radek Šál, Facility Manager, Sodexo, [www.sodexo.cz](http://www.sodexo.cz)



Společnost Sodexo je světovým lídrem v poskytování komplexních služeb v oblasti firemního stravování a facility managementu a díky zkušenostem od roku 1966 přináší svým klientům kvalitní dodání externích služeb a záruku dlouhodobého a oboustranně prospěšného obchodního vztahu.

Při jednání s našimi klienty velmi často a intenzivně diskutujeme nad otázkou outsourcingu. Má se klient zbavovat kontroly nad službami, které přímo nesouvisí s jeho byznysem a tím vložit podíl na svém úspěchu do rukou jiného subjektu? Sodexo jednoznačně říká ANO, protože chápeme, že naši klienti mají mnoho starostí a velký tlak na efektivitu vlastního byznysu, než aby se vlastními



silami věnovali službám komplexního facility managementu. Na základě dobře postaveného smluvního vztahu převezmeme všechny služby nesouvisející s byznysem našich klientů a dodáme je v řádném termínu a smlouvené kvalitě.

Abychom mohli dobře komunikovat výhody outsourcingu, podařilo se nám, společně s našimi klienty, definovat několik základních témat, která podporují předání komplexního facility managementu externímu dodavateli a vysvětlují výhody, které předáním těchto služeb našim klientům přináší.

**KVALITA A DODÁNÍ SLUŽEB** – sloučení všech služeb pod jednoho dodavatele, jejich propojení a vysoká míra zastupitelnosti, správné nastavení SLA a KPI a zajištění dlouhodobě stejné úrovně stability a kvality dodání s důrazem na řízení lidských zdrojů a BOZP.

**NÁSTROJE ŘÍZENÍ** – efektivní řízení pomocí osvědčených nástrojů a inovace v oblasti řízení, snížení administrativní zátěže díky využívání moderních IT technologií a jednotná evidence vstupů a výstupů, kontrol, reportů a fakturace služeb.

**NÁKLADY** – garantovaná úroveň smluvně stanovených úspor díky menšímu počtu manažerských úrovní a administrativních pozic, vyšší produktivité a integrovanému systému řízení

**KOMUNIKACE** – single point of contact (SPOC) – jediná kontaktní osoba pro klienta, která řídí a deleguje všechny poskytované služby, odstranění duplicity a nedorozumění při delegování úkolů při větším počtu manažerských úrovní. Vysoký důraz je kladen na měkké i tvrdé dovednosti řídicích pracovníků. Na jedné straně se jedná o oblast komunikace a jednání s klientem, schopnost zvládnání krizových situací, schopnost empatie, atd. Na straně druhé se jedná o odbornost a profesní zkušenosti manažera komplexních služeb.

V současné době zaznamenáváme skutečný a velmi konkrétní zájem našich klientů o komplexní řešení služeb facility managementu. Společnost Sodexo je v české republice jediným zkušeným poskytovatelem komplexního řešení v oblasti firemního stravování a služeb facility managementu. Věříme, že i nadále budeme pokračovat v rozšiřování portfolia našich klientů v této oblasti. V roce 2011 jsme otevřeli první kontrakt, kde dodáváme komplexní řešení pro klienta ze segmentu business a v roce 2013 jsme získali další dva významné kontrakty a zahájíme dodání komplexních služeb klientům ze segmentu industry. Celkem se jedná o 5 výrobních závodů v oboru potravinářském a chemickém a předpokládaný roční objem činí cca 80 mil.



## Vlastní budova nebo raději pronájem?

Autor: Pavel Klusáček, Business development manager, Tebodin Czech Republic, [www.tebodin.com](http://www.tebodin.com)



V této situaci se nachází mnoho společností – potřebují expandovat, ale nevědí, zda se mají pustit do stavby vlastní budovy nebo si ji nechat postavit od developera (příp. podobné společnosti) a poté pronajmout.

Jako obvykle na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Správná volba závisí na mnoha aspektech, v první řadě na činnosti, ke které budete budovu užívat, dále na plánované době užívání, možnostech financování a mnoha dalších. V tomto článku se pokusím nastínit toto téma z hlediska výroby - a zejména výrobní technologie - a vzájemném vlivu budovy a technologie.

Začneme výhodami a riziky pronájmu a vlastnictví budovy obecně.

Hlavní výhodou toho, že nejste vlastníkem budovy, je jednoduše fakt, že se o ni nemusíte starat. Projektování, povolovací proces, stavba budovy, její údržba atd. – to vše je povinností majitele. Zároveň u pronájmu předem přesně víte, jak bude probíhat financování celého projektu. Naopak v případě, kdy jste vlastníkem budovy, pracujete sice s přesnými odhady cen, ale konečná cena je známa až po podpisu smlouvy s dodavatelem. Pronájem vám dále umožní, abyste s ohledem na situaci na trhu mohli reagovat a budovu třeba i opustit. Takže zatím se zdá, že vše hovoří pro pronájem a využití developera, ale je nutné počítat s tím, že ten vám veškerá rizika zakalkuluje do ceny pronájmu, protože na projektu samozřejmě nemůže předělat.

Být nájemcem nicméně také znamená, že váš vliv na budovu je velmi omezený. Zaprvé budova musí být pronajatelna i jiným společnostem, pokud se rozhodnete z ní odejít. Proto bude vždy co nejuniverzálnější a nikdy nebude pouze podle vašich potřeb. Dále musí projekt generovat zisk, tudíž často dochází k optimalizacím z hlediska použitých materiálů a technických řešení. A zvláštní požadavky, které budete mít (např. právě z hlediska výrobní technologie), buď developer nechá na vás formou klientského fit-outu - včetně závazku, že tyto úpravy při odchodu z budovy odstraní - nebo vám budou účtovány jako vícenáklady („extras“) a vy je často draze zaplatíte v rámci nájmu. Rovněž veškeré změny a úpravy budovy včetně případného rozšíření je nutno nechat schválit majitele, což flexibilitu užívání snižuje a celý proces protahuje.

Situace je přirozeně jednodušší, jde-li o jednoduchý sklad nebo kancelářskou budovu,

zkuste se však zamyslet nad požadavky a cenou vaší výrobní technologie ve srovnání s vlastní budovou. A mějte na paměti, co je skutečným důvodem, proč tento projekt realizujete. Protože je to vaše činnost, váš konečný produkt, ne samotná budova. A z hlediska výrobních zařízení je mnohem lepší upravovat budovu dle potřeb technologie než naopak. Dalším důsledkem užívání „univerzální budovy“ je fakt, že kompromisy v dispozici a konstrukci budovy mohou mít vliv na provozní náklady.

Když se rozhodnete postavit si vlastní budovu, berete na sebe veškerá rizika, ale máte také úplnou kontrolu nad technickým řešením a všemi kvalitativními aspekty stavby a máte také možnost kdykoliv cokoli změnit, aniž byste se ptali majitele. Hlavním rozdílem ve srovnání s „univerzální budovou“, ve které se snažíte vtěsnat svoji technologii do určité obecné dispozice, je v případě vlastní budovy to, že budujete „obálku“ okolo vlastních potřeb. Tu navíc můžete snadněji upravovat i v průběhu stavby dle měnících se požadavků technologie. Výsledkem je pak efektivní dispozice výroby s nízkou spotřebou energie a optimální logistikou, která vyhovuje vaší výrobní technologii. Je-li vaše výrobní zařízení složitější, toto se stává ještě důležitějším, protože tato zařízení jsou tou částí, která vám přináší peníze. Náklady na samotnou budovu jsou přitom často menší částí celé investice.

Takový projekt jistě klade nároky na zdroje vaší společnosti od financování až po řízení stavby a celkové řízení projektu. Dále si ve většině případů musíte najmout externí společnost(i), které pro vás dělí nebo komplexní činnosti na projektu zpracují (projektovou dokumentaci, potřebná povolení, stavební dohled nebo i řízení projektu). Tím ale také omezíte svá rizika na projektu a získáte do týmu znalosti, které jinak z podstaty své činnosti nemáte. A když si zvolíte respektovaného a kvalitního partnera, nemusíte dělat každodenní rutinu, ale jen zásadní rozhodnutí. To vám spolu s faktem, že schvalujete platby dodavatelům, umožní plnou kontrolu nad projektem.

Ve skutečnosti byste si však i v případě projektů realizovaných developerem měli najmout nezávislého specialistu (to znamená takového specialistu, který není na stavbě zainteresován v žádné jiné roli), pokud nemáte ve vlastním týmu skutečného experta se zkušenostmi z podobných staveb, který je schopen řídit a kontrolovat práci dodavatele. Jinak ztrácíte na projektu jakýkoliv vliv mimo uzavřen

smlouvy.

V každém případě nezapomeňte, že 1% investičních nákladů, které „ušetříte“ při přípravě a řízení projektu, zpravidla znamená mnohem více procent nákladů při provádění stavby. To nezahrnuje jen projektovou dokumentaci stavby, ale i pozemek, technickou infrastrukturu, smlouvy se všemi stranami, dispozici výroby a v neposlední řadě nezapomínejte na bezpečnost na staveništi!

Celkově se dá říci, že hlavní kritérium pro rozhodnutí, zda si budovu pronajmout nebo postavit, je z provozního hlediska následující: Čím složitější je vaše technologie (nebo celkové zařízení) a čím vyšší je jeho cena ve srovnání s cenou budovy, tím více byste měli přemýšlet o stavbě vlastní budovy. To vám v konečném důsledku ušetří mnoho problémů a nákladů, když budete upravovat, instalovat a provozovat výrobní zařízení nebo jiný fit-out v nové budově.

## Zjednodušte si cestu k zisku a prosperitě

Autor: Dušan Kolínek, SAO & Services Sales Director, XEROX CZECH REPUBLIC, [www.xerox.cz](http://www.xerox.cz)



Služby outsourcingu v oblasti kancelářského tisku dnes představují standard, který přináší flexibilitu, zvyšování efektivity při práci s dokumenty a především možnost delegovat tisková řešení a věnovat se naplno tomu, co je pro vás nejdůležitější – vašemu podnikání.

Nároky na koloběh dokumentů v papírové i elektronické formě se neustále zvyšují a outsourcing služeb nepředstavuje dnes již jen samotný tisk, kopírování, skenování či posílání dokumentů emailem. Jedná se o proces neustálé analýzy tiskového prostředí, jeho optimalizace, nastavení toku dokumentů uvnitř společnosti i mimo ni. To vše v kombinaci moderních tiskových technologií s nejnovějšími softwarovými nástroji posouvající správu dokumentů o výrazný kus dále. Je tedy zapotřebí vnímat outsourcing tiskového prostředí jako komplexní službu přesahující klasické tiskové služby dnešních dnů. Společnost Xerox je předním lídrem na trhu



v daném segmentu služeb a bohatě využívá svých dlouholetých znalostí z oblasti tiskových technologií a workflow pracovních dokumentů.

### Překvapivé úspory?

Při využití služeb outsourcingu z analýz vyplývá, jak špatný a mnohdy komplikovaný tok dokumentů dnes společnosti mají. Kolik času a financí musejí tomuto segmentu věnovat, jak velké procento pracovníků má nemalé potíže při každodenní práci s dokumenty či jak špatné až nulové je zabezpečení citlivých dat. S problémy souvisí samozřejmě finance, komplikované řešení často založené na zastaralých tiskových zařízeních bez softwarové výbavy stojí zbytečné peníze a hlavně čas odborných pracovníků. Dušan Kolínek, obchodní ředitel společnosti Xerox, dodává: „Nekupujte tiskárny a kopírky, kupujte služby a platte pouze za to, co skutečně vytisknete. Svým zákazníkům jsme schopni nastavit i na několik let dopředu jednotné ceny za černobílý i barevný výtisk či kopii, takže své náklady jsou schopni si velmi snadno nejen hlídat, ale také predikovat. Pokud se společnost rozhodne pro outsourcing tiskového prostředí, zbaví se nutnosti jednorázových investic, získá vysokou flexibilitu, škálovatelnost a sníží nejen přímé náklady. Mnohdy se ukáže návratnost investic na outsourcing překvapivě krátká.“

### Zvýšení bezpečnostních standardů

Významným přínosem outsourcingu tiskového prostředí je i celkový nárůst zabezpečení jak samotných dokumentů, tak samozřejmě přístupu k nim. V dnešním světě se stalo dnes již standardem využití soukromých mobilních zařízení či připojení do cloudových služeb externích firem pro zajištění neustálého přístupu k dokumentům prakticky odkudkoli. Společnost Xerox spolupracuje na vývoji svých technologií s předními lídry na poli bezpečnosti, jako jsou McAfee či Cisco a posouvá tak hranice bezpečnosti v souvislosti s potřebami zákazníků být neustále online a mít vždy a odkudkoli přístup k firemním dokumentům. Bez strachu o citlivá data.

### Neomezené možnosti služeb

Outsourcing služeb kancelářského tisku dnes představuje velmi širokou škálu poskytovaných služeb. Po podrobné úvodní analýze se postupně optimalizují nejen rozmištění a typy jednotlivých zařízení, ale jsou také nastaveny efektivní toky dokumentů uvnitř společnosti. Zde však služby nekončí. Společnost Xerox využívá svých zkušeností z oblasti příjmu dokumentů ve formě služby Podatelny, ať již fyzické nebo elektronické, která zajistí veškeré činnosti související s příchozími dokumenty.

Po rozřídění a digitalizaci dokumentů následuje distribuce uvnitř společnosti a další úkony - zpracování části agendy s vytěhováním dat přímo do interního informačního systému, úpravy pro hladký průběh interním dokumentovým tokem podniku (indexace atd.) a nakonec samozřejmě kvalitní a bezpečná archivace originálů. Jedná se samozřejmě o službu, takže není potřeba investovat vysoké částky do potřebného hardwarového vybavení a přitom jsou ihned k dispozici nejmodernější technologie a procesy. Součástí služby ale nemusí být jen technologie. Naprostou samozřejmostí je dnes poskytování komplexních

zdrojů včetně profesionálně vyškolených lidí pro obsluhu i řízení. Optimalizací dokumentových toků klesne pracovní náročnost, chybovost (například chybné archivace, špatně zatříděné nebo ztracené dokumenty, apod.). Není překvapením, že poskytované služby fungují i zcela obráceně, společnost Xerox efektivně spravuje kompletní distribuci dokumentů.

Součástí dostupných služeb je nabídka softwarových nástrojů na přípravu a tvorbu dokumentů pro marketingové účely a 1:1 komunikaci. Realizace kvalitních dokumentů na míru tak přináší odpověď na požadavky moderní komunikace s vysokou přidanou hodnotou, měřitelnými náklady a především viditelnou návratností.

### Uvolnění rukou

Outsourcing je mnohdy odpovědí nejen pro manažery a majitele firem, kteří se rozhodli jít tím správným směrem. Vědí na co se soustředit a jak efektivně optimalizovat interní procesy pro dosažení vyšších zisků a prosperity. Dostávají do rukou moderní technologie, know-how a služby, které tvoří komplexní řešení na míru zákazníka.

## Value Driven Outsourcing in IT

Autoři: Ondřej Krajčček, Chief Research Officer a Václav Muchna, Chairman of the Board and CEO, Y Soft Corporation, [www.ysoft.com](http://www.ysoft.com)



Outsourcing a offshoring jsou dnes běžnou součástí života většiny společností. Outsourcing můžeme definovat jako stav, kdy organizace přenáší jeden či více svých procesů do jiné organizace a čerpá jej formou služby. Offshoring je varianta, kdy k přenosu dochází z jedné země do druhé nebo, obecněji, mezi prostředními s odlišnou kulturou prostředí. Výrobní společnosti využívají stále více výrobních kapacit v Číně a dalších zemích poskytujících výhodné podmínky. Tento trend, kdy je primárním a často jediným motivátorem a zároveň hodnotícím faktorem cena (provozní náklady) přerostl postupně i do dalších oborů.



V oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) je outsourcing a především offshoring často využívánou variantou. Existují různé důvody proč volíme outsourcing. Častou citovanou motivací, především na přelomu tisíciletí byla úsporná nákladů a s ní spojený offshoring východním směrem. Takto také v USA tento pojem vznikl, přesun firemních operací "off the shore" a tedy za oceán. S rostoucími zkušenostmi, poznáním trhů, příležitostmi a podmínkami se postupně mění paradigma offshoringu. Původním převládajícím motivem bylo hledání cest k úspoře firemních nákladů. Znamé a časté v IT jsou

projekty přesunu firemních divízi zabývajících se IT podporou, vč. pracovišť telefonické podpory, řízení procesů podpory a implementace interních služeb. Např. Harvard Business Review v jedné z odborných zpráv (Farrel, D. Smarter Offshoring, Harvard Business Review, červen 2006) uvádí, že 28% zaměstnanců poptávaných společnostmi vyhledávajícími offshoring je koncentrováno v Indii. Indie je jednou z tradičních destinací těchto strategických aktivit, stejně jako Střední a Východní Evropa, Čína a další země dálného východu. Ve stejné zprávě uvádí nutnost změny paradigmatu pro offshoring z pohledu zaměřeného čiste na náklady na komplexnější formu, kde určujícími faktory jsou podmínky, které jednotlivé destinace poskytují, počínaje dostupností podpůrných rolí, přes politické a společenské podmínky, kvalitu infrastruktury až po státní subvence. Náklady, resp. jejich úspora je stále uváděna jako klíčový faktor.

V České republice, která se stala populární destinací pro offshoring především na přelomu tisíciletí dnes můžeme zvolna sledovat další posun v zaměření pro offshoring. Jednotlivé směry v ICT prošly zkušeností realizovat offshoring do České republiky (devadesátá léta minulého století) a poté jej znovu realizovat do dalších destinací,

s příznivějšími přímými náklady (Indie, Východní Evropa, Čína a dálný východ). Řada těchto projektů narazila na zásadní překážky a některé z nich skončily zpět v původní lokalitě. Ačkoliv je velmi obtížné diskutovat o příčinách, neboť podrobné studie na toto téma zatím neexistují nebo nejsou dostatečně detailní, existuje celá řada doporučení, které z těchto zkušeností vycházejí. Příčinou může být prostá orientace na náklady (Ditmore, Jim. Why IT Outsourcing Often Fails? InformationWeek, July 13, 2012. Commentary).

Přesto je orientace na offshoring určitých aktivit stále silnějším trendem. V této souvislosti zpravidla hovoříme o ekonomice orientované na služby, kdy je zcela zřejmý propad pracovních míst - podrobnější statistiku je možno najít v jednom z posledních reportů MGI (McKinsey Global Institute. Help Wanted: The Future of Work in Modern Economies. McKinsey&Institute, March 2012. Report.).

Jedním z ovlivňujících faktorů a zároveň velmi často přehlížených jsou rozdíly v kultuře organizací i jednotlivých regionů. Kulturní zvyklosti ovlivňují pracovní prostředí, definují komunikační zvyky a návyky, které se mohou mezi jednotlivými prostředními značně lišit. Asi není nutné dodávat, že střet kultur vedl v historii k válkám a nemáme tedy žádný důvod domnívat se, že nebude mít vliv na outsourcing / offshoring. Problematikou kulturních rozdílů mezi organizacemi a regiony a jejího vlivu na offshoring se v roce 2013 bude zabývat i IT Committee.

V závěru se tedy dostáváme k jádru věci. Offshoring je nástroj, který může pomoci vytvářet unikátní přidanou hodnotu - dokážeme-li využít potenciál diverzity různých prostředí, kultur a organizací. Např. z hlediska vývoje software je diverzita velmi důležitým faktorem ovlivňujícím kreativní potenciál vývojových týmů - z toho velmi často těží např. Open Source projekty, které jsou zpravidla multikulturní, jednotliví členové pocházejí z různých prostředí, různých zemí či kontinentů. Důležitou hodnotou pro offshoring může být např. hledání unikátního know how, které ve vašem prostředí nemusí být dostupné. Pokud jste příjemcem offshoringu, je přidaná hodnota, kterou vytváříte pro vaše klienty klíčovou pro udržitelnost offshoringu. Pokud je primárním a jediným motivátorem úspora nákladů, je jen otázkou času, kdy začnete být příliš drazí.

V oboru ICT je v poslední době velmi silně patrný další trend, tzv. bodyshopping. V podstatě se jedná o variantu outsourcingu / offshoringu, ale

s tím rozdílem, že předmětem transferu nejsou aktivity, ale čistá lidská práce jako komodita. Tento fakt se zpravidla odráží i na případném účtování či fakturaci za takto poskytnutou službu, která je postavena na objemu čerpané práce (v člověkohodinách). Bodyshopping může být krátkodobě využívat k překrytí nedostatku vlastních kapacit, dlouhodobě zpravidla proto, že opět představuje úsporu v přímých nákladech (především s ohledem na mzdové náklady, které jsou v IT zpravidla majoritní nákladovou položkou). S jistou nadsázkou můžeme konstatovat, že se jedná o formu outsourcingu HR, protože pracovníci již nejsou s námi ve vyrovnaném vztahu (z hlediska vzájemných závazků, motivace a odměňování), ale čistě v pozici dodavatele. V tomto případě se o sebe musí postarat sám (z pohledu zákazníka čerpající službu formou bodyshoppingu). V tomto konkrétním případě je velmi obtížné identifikovat přidanou hodnotu jinou, než je krátkodobá dostupnost kvalifikované pracovní síly praxe ukazuje, že takto založené projekty nemají dlouhodobou perspektivu. Jak už jsme jednou uvedli, jednoho dne jste prostě příliš drazí.

Z hlediska outsourcingu může být zajímavou přidanou hodnotou standardizace a rozvoj prostředí a služeb, kterou tato forma řízení interního IT nutně přináší. Outsourcingová centra mohou těžit z koncentrace znalostí a zkušeností, zvyšovat svou efektivitu díky koncentraci pracovní síly. Tento benefit ovšem existuje pouze v případě, je-li zachována nutná flexibilita. Pokud je jediným efektem prodloužení odezev vaší IT podpory či zvýšení komunikační režie ve vašich vývojových týmech, pak je třeba začít opět uvažovat o tom, zda je snížení interních nákladů výhodnější, než pokles interní produktivity. Důležitým faktorem je odtržení outsourcingového týmu od prostředí zákazníka - jste-li v této pozici, uvědomte si, že IT Administrátor v Bangalore ví o vašem prostředí, zvyklostech a potřebách tisícinu toho, co váš IT Administrátor, který pracuje ve stejné budově o patro níž.

V naší práci se setkáváme s různými kulturami a potenciálem plynoucím z této diverzity každý den. Využití tohoto potenciálu přináší nové příležitosti zvýšit přidanou hodnotu a umožňuje dlouhodobou udržitelnost projektu.

# 5

## Finance

## Karetní řešení pro B2B aneb jak optimalizovat pracovní kapitál

Autor: Michael Fabián, Ředitel – Firemní platební karty, American Express, [www.americanexpress.cz](http://www.americanexpress.cz)



Celosvětově se vydavatelé karet intenzivně zaměřují na zefektivnění firemních výdajů, čímž svým zákazníkům pomáhají dosahovat zajímavých úspor. Mnohaleté studie vydavatele karet přivedly na způsob, jak rovněž optimalizovat pracovní kapitál prostřednictvím karetního řešení. Tento umožňuje financovat dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi obchodními partnery. Dodavatelem může být jak obchodní místo, tak držitel karty. American Express přináší tyto celosvětové nové trendy v B2B financování i do České republiky.

Nejde o žádný experiment, ale již na vyspělých trzích vyzkoušenou cestu a nově vzniklý trend. B2B financování jako součást karetního řešení má ty nejlepší důvody, aby se stalo nejen doplňkem stávajících služeb s kartou spojených, ale i významným rozhodujícím faktorem, který upoutá pozornost mnoha nových klientů. Navíc může docela úspěšně konkurovat veškerým formám kontokorentního či pohledávkového financování, která trh nabízí. Mnoho klientů překvapí, že karetní řešení je levnější než factoring, aniž by vyžadoval složitou smluvní dokumentaci, cesi pohledávek, či jakoukoliv formu zajištění.

V reále řešení funguje tak, že společnost vydávající karty nastaví pro každého držitele karty kreditní limit, který bude moci používat k financování svých závazků. Načerpaný limit bude povinen ve sjednané lhůtě splatit. Lhůta bude individuálně nastavena a může dosáhnout až 60 dní. Při zohlednění toho, že vydavatel karty hraší obchodnímu místu (dodavateli) bezprostředně po akceptaci platby držitelem karty, vzniká situace, kdy jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy financovány. A to nejdůležitější teprve přichází. Držitel karty není zatížen žádným úrokem a obchodní místo získá zvýhodněnou výši servisního poplatku.

### Důvody pro financování pomocí B2B produktu karetního řešení

Dříve než se podíváme na produkt jako takový a porovnáme jej s konkurenčními produkty, zkusme se zamyslet nad dalšími důvody, které mohou přivést nové uživatele k využití těchto trendů karetního řešení.

Důvody pro aplikaci karetního řešení budou tyto:

- **Řešení rizika pozdní úhrady** – vydavatel karty platí obchodnímu místu bezprostředně po akceptaci platby držitelem karty. Toto umožní obchodnímu místu pracovat lépe

s Cash Flow a benefitovat na obchodních skontech při včasných či zálohových platbách pro své dodavatele a tím případně kompenzovat veškeré náklady spojené s akceptací karty.

- **Uvolnění úvěrových linek** – obchodní místo či držitel (případně oba) takto uvolní své úvěrové linky pro standardní financování – mnozí klienti tento způsob financování řeší kontokorenty u bank.
- **„Ozdravení“ bilance a tím i finančních ukazatelů** – pokles pohledávek a závazků, či pokles čerpání úvěrových linek, může být významné pro financující banky.
- **Pokles nákladů** – absence nákladů spojených se správou pohledávek zase umožní snížit režijní náklady firmám.

### B2B karetní řešení blíže

Podívejme se blíže na produkt. Produktem, který obchodní partneři požadují, je finanční řešení vztahu dodavatel - odběratel. Jde zejména o ošetření rizika nezaplacení odběratelem a dále o financování. Příjemcem produktu je jak obchodní místo, tak držitel karty. Výhodnost je dána jednoduchostí jak službu využít. Obchodní místo je takto univerzálně připraveno na jakéhokoliv svého obchodního partnera. Jediným omezením je skutečnost, zda jeho odběratel disponuje kartou. Zájem i odběratele se stává držení karty, protože tímto získá bezplatné financování pro úhradu svého závazku po období až 60 dnů. Navíc na ceně financování přímo neparticipuje obchodní místo, protože servisní poplatek není možno chápat jako úrok. Navíc tento poplatek pro obchodní místo kryje službu ošetření kreditního rizika odběratele a další. Výše servisního poplatku je velmi konkurenční při srovnání s náklady, které by musely obě strany vynaložit na trhu, aby pokryly vyřešení své potřeby – vypořádání vzájemného finančního vztahu.

### B2B karetní řešení versus factoring

Zkusme si ještě vytvořit rychlé srovnání s konkurenčním produktem, který se na trhu vyskytuje a tím je factoring. Oba produkty řeší stejnou oblast financování provozního kapitálu, nicméně mají celou řadu odlišností.

Zjednodušeně lze konstatovat, že **karetní přístup je univerzálnější**, umožňuje držitelé karty využívat mnohem většího rozsahu služeb, než jen formy odkladu s platbou dodavateli ve srovnání s odběratelem u factoringu. Není

důležité, zda prvotním impulsem pro pořízení karty je využívání jiných služeb, či odklad s platbou. Synergie je oboustranná. Factoringový způsob je zase speciálnější formou zaměřenou na financování a inkaso pohledávek.

Bude zajímavé sledovat, jak produkt budou **hodnotit partneři obchodního vztahu:**

- **Dodavatel** (obchodnímu místu) bude jednoznačně vyhovovat karetní přístup, protože bude 100 % ochráněn proti vzniku nedobytné pohledávky. Dodavatel u factoringu bude jednoznačně znevýhodněn, protože bude v pozici, že svého odběratele bude nutit do akceptace factoringu a jediným rozumným důvodem, jak jej přesvědčit bude nabídka odkladu splatnosti.
- **Odběratel** zpravidla vnímá factoring jako ohrožení své suverenity, bez ohledu na možnost využít odklad splatnosti. Výhodou bývá, že není zatěžován nákladem. Karetní přístup je pro odběratele výhodnější z důvodu, že mu zachovává volnost volby kartu použít či ne.

V neposlední řadě bude významný **pohled nákladový:**

- Pro factoring je zřejmé, že náklady jsou nepřímo úměrné velikosti obchodu. Čím je obchod větší, tím jsou relativně menší.
- Pro karetní přístup je situace podstatně jednodušší. Náklady jsou dány výši servisního poplatku. Je pozoruhodné, že náklady u této formy financování jsou zejména v těch nižších objemech srovnatelné či nižší než factoring.

Výše uvedené argumenty dávají jasná vysvětlení, proč se karetní řešení B2B financování stalo trendem. V mnoha vyspělých ekonomikách se stalo již standardem, který uživatele karet vyžadují jako doplněk služeb spojených s užíváním karty.

### Výhody pro dodavatele a jejich zákazníky

	Tok peněžní hotovosti / Provozní kapitál	Řízení úvěrového rizika	Řízení pohledávek	Loajalita
Dodavatel	<p>Lepší tok peněžní hotovosti</p> <p>Optimalizace provozního kapitálu</p> <p>Zkrácení DSO (až na 3 dny)</p> <p>Platba zaručená American Express</p>	<p>American Express provádí hodnocení úvěrového rizika Vašich zákazníků</p> <p>American Express přebírá úvěrové riziko spojené s platbou kartou</p>	<p>Vylepšení řízení pohledávek</p> <p>Standardizace plateb pro vybranou skupinu klíčových zákazníků</p>	<p>Zvýšená loajalita zákazníka díky:— prodlouženým platebním podmínkám (až o 59 dnů)— další volné úvěrové lince ve formě karty</p>
Zákazník	<p>Lepší tok peněžní hotovosti</p> <p>Optimalizace provozního kapitálu</p> <p>Prodloužení DPO (až o 59 dnů)</p> <p>Další úvěrová linka (jen pro nákup u dodavatele)</p>	<p>Svoboda nákupu s další volnou úvěrovou linkou otevřenou na kartě American Express</p>		

## Vyznáte se v pojmech znalec, znalecký ústav, certifikovaný odhadce nebo MRICS?

Autorka: Andrea Paslerová, Managing Director, Znalecký ústav ASB Appraisal, ASB Group, [www.asbgroup.eu](http://www.asbgroup.eu)



Následující příspěvek by měl přiblížit základní tituly používané v oboru oceňování, a pomoci tak při orientaci mezi pojmy, se kterými se můžeme setkat v případě potřeby ocenění nemovitosti, podniku, movité věci a dalších.

### Kdo je znalec?

Jedná se o fyzickou osobu, která složí zkoušky o své odborné způsobilosti u místně příslušného soudu, nebo získá oprávnění od Ministerstva spravedlnosti ČR. Soudní znalec je následně zapsán v seznamu znalců, s odkazem na jeho obor (např. ekonomika) a specializaci (např. podniky). Aktuální seznam znalců a znaleckých ústavů je možné nalézt na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti [www.justice.cz](http://www.justice.cz) v sekci „Znalci a tlumočníci“. Soudní znalec je oprávněn vydávat znalecké posudky ve své specializaci, v níž je zapsán v seznamu znalců. Znalec-fyzická osoba má většinou pouze jeden obor a jednu či více specializací, ve kterých může veřejnosti poskytovat své služby. Výhodou znalce-fyzické osoby je nižší cena za jeho služby, v porovnání s cenou za služby znaleckého ústavu, který však zpravidla poskytuje hned několik různých specializací. Služeb soudního znalce využívá odborná sféra, především advokátní kanceláře, ale může jej využít i široká veřejnost, zejména v oblasti oceňování nemovitostí, a to pro účel stanovení hodnoty nemovitosti pro daň z převodu nemovitostí, případně pro stanovení hodnoty pro dědické řízení. Znalec musí splňovat odborné předpoklady, které doloží absolvováním příslušných vzdělávacích programů, případně praxí v oboru, kde není možné absolvovat speciální odborné vzdělání (např. oceňování software) a složením tzv. znaleckého minima.

### Co je znalecký ústav?

Jedná se o právnickou osobu, která sdružuje tým odborníků vzdělaných v oblastech, ve kterých má znalecký ústav své oprávnění. Rozsah oprávnění je dán povolením, které uděluje Ministerstvo spravedlnosti ČR. Aktuální seznam znaleckých ústavů je opět možné nalézt na webových stránkách ministerstva [www.justice.cz](http://www.justice.cz) v sekci „Znalecké ústavy“. Výhodou znaleckého ústavu je, že může poskytovat širší rozsah služeb týkajících se oceňování než znalec-fyzická osoba. Nově danou podmínkou ze strany Ministerstva spravedlnosti ČR, které znaleckým ústavům licenci uděluje, je, že znalecký ústav musí pro každý obor, v němž má oprávnění, trvale zaměstnávat znalce-fyzickou osobu s příslušným znaleckým oprávněním. Zájemci se na znalecký ústav mohou obrátit v případě potřeby ocenění nemovitostí, podniků, movitého majetku a ostatního majetku.

### Kdo je certifikovaný odhadce?

Především v rámci poskytování hypotečních úvěrů od bank je možné se setkat s pojmem certifikovaný odhadce. Certifikovaný odhadce je fyzickou osobou, která vlastní živnostenský list a certifikát, který poskytuje v rámci České republiky několik certifikačních ústavů. Mezi ty patří zejména Certifikační ústav VŠE Praha, Český institut pro akreditaci a Společnost pro personální certifikaci. Vlastní certifikát prokazující znalost metodických pokynů uděluje Česká komora odhadců majetku, a to ve specializacích Odhadce majetku pro oceňování nemovitostí, oceňování podniků, oceňování movitého majetku, oceňování technologických celků, oceňování strojů a strojního zařízení, oceňování nehmotného majetku a oceňování nemovitostí v teritoriu EU. Důležité je, že i přes poměrně širokou specializaci certifikovaný odhadce nemůže vydávat výstupy ve formě znaleckých posudků – k těm jsou oprávnění pouze znalci a znalecké ústavy.

### Co znamená zkratka (M)RICS ?

Od 90. let se můžeme setkat také se zkratkou RICS. Ta označuje Royal Institute of Chartered Surveyors – Královský institut diplomovaných znalců, sdružující odborníky realitního trhu. RICS je nezávislá organizace, která vznikla v roce 1868 ve Velké Británii a sdružuje jak jednotlivce, tak právnické osoby. Stanovuje nejvyšší profesní standardy a etická pravidla a zároveň dbá na jejich dodržování. RICS působí ve všech evropských zemích a v kontinentální Evropě má hlavní sídlo v Bruselu. Členství v RICS se uděluje po složení závěrečné zkoušky, kdy člen získává titul MRICS (Member of RICS), který se uvádí za příjmením. V případech výjimečných výsledků v práci pro organizaci či v oboru je možné se ucházet také o titul FRICS (Fellow of RICS), znamenající vyšší stupeň členství.

### Certifikát HypZert MLV

Celý název titulu zní HypZert Real Estate Valuer for Mortgage Lending Valuation (Realitní odhadce pro oceňování hypotečních úvěrů). Certifikát uděluje společnost HypZert GmbH, akreditovaná pro osobní certifikaci odhadců nemovitostí, založená v roce 1996 a sídlící v Berlíně. Certifikát je určen převážně pro kandidáty zabývající se oceňováním nemovitostí několik let, kteří již jeden titul v této oblasti získali a kteří by chtěli získat dodatečné vzdělání a kvalifikaci v oboru oceňování hypotečních úvěrů s ohledem na zemi, ve které působí. K získání certifikátu je nutné složit písemnou zkoušku v německém či anglickém jazyce.

Je zřejmé, že okruh možných odborníků v oblasti poskytování služeb na bázi odhadů, znaleckých posudků a odborných stanovisek je opravdu široký a orientace mezi nimi není zrovna nejjednodušší. Každý specialista na danou oblast by proto měl umět zájemce o oceňovací služby tímto zároveň provést. Tedy zjistit, k jakému účelu má požadovaný výstup sloužit, a na základě toho doporučit nejvhodnější postup.

Pojem	Forma	Oblasti využití	Kde najít seznamy	Písemné výstupy
Znalec	fyzická osoba	Nejčastěji ekonomika, stavebnictví, ICT, zemědělství, zdravotnictví	<a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a> (sekce Znalci a tlumočníci)	Znalecký posudek Tržní expertíza Odborné stanovisko
Znalecký ústav	právnická osoba	Nejčastěji ekonomika, stavebnictví	<a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a> (sekce Znalecké ústavy)	Znalecký posudek Tržní expertíza Odborné stanovisko
Certifikovaný odhadce	fyzická osoba	Oceňování nemovitostí, podniků, movitého majetku, technologických celků, strojů a strojního zařízení, nehmotného majetku a nemovitostí v teritoriu EU	Např.: <a href="http://www.sppc.eu">http://www.sppc.eu</a>	Nemůže vydávat dokumenty s označením Znalecký posudek
MRICS	fyzická osoba/ právnická osoba	Oceňování nemovitostí	<a href="http://www.joinricsineurope.eu">http://www.joinricsineurope.eu</a>	Znalecké odhady
HypZert MLV	fyzická osoba	Oceňování hypotečních úvěrů	<a href="http://www.hypzert.de">http://www.hypzert.de</a>	Znalecké odhady pro účely bank

## Alternativní zdroje financování

Autor: Libor Vacek, Partner, Balcar Polanský Eversheds, [www.eversheds.com](http://www.eversheds.com)



BALCAR POLANSKÝ EVERSHEDES

Jak již zjistila celá řada podnikatelů, bankovní financování je z mnoha důvodů stále obtížnější dostupné a požadavky bank (ve smyslu zajištění a vlastních zdrojů dlužníka nebo jeho sponzorů) se velmi zvýšily.

Toto není jen důsledkem současné (stále probíhající) ekonomické krize, ale i nových regulačních požadavků, které byly přijaty jako následek předchozího selhání úvěrových trhů. Ponecháme stranou, zda jsou nové regulační požadavky moudré či nikoliv, podnikatelé se budou muset přizpůsobit změnám podmínek na bankovním trhu.

Následně lze očekávat, že důležitost alternativních zdrojů financování bude časem růst. Již lze spatřit příklady této skutečnosti, v budoucnosti jich však bude ještě více.

V této souvislosti je užitečné připomenout, že bankovní úvěr není jediným na trhu dostupným zdrojem externího financování. Konkrétně:

- díky předchozím legislativním změnám, které zrušily požadavek na schvalování emisních podmínek dluhopisů Českou národní bankou, se emise dluhopisů staly životaschopnou alternativou k tradičnímu bankovnímu úvěru;
- jsou zde nebankovní subjekty (např. investiční fondy nebo mezaninová věřitelé), které mají zájem o poskytnutí chybějících juniorních úvěrů tak, aby nahradily chybějící vlastní zdroje; a

- jakkoliv IPO stále není populární na českém trhu, Burza cenných papírů Praha otevřela nový START trh, mířící na malé a střední podnikatele, a New Connect na Varšavské burze i nadále představuje atraktivní základnu pro umístění cenných papírů vydávaných českými emitenty.

Dále by podnikatelé měli zvážit změny v managementu svých cash flow, tak aby zvýšili efektivitu využití svých vlastních zdrojů, především v rámci skupiny společností pod společnou kontrolou, například zavedením cash poolingů.

Kde to bude možné, měli by podnikatelé rovněž zvážit možnosti zvýšení využití prostředků svých zákazníků, např. zvýšením zálohových plateb či využitím inovativních produkčních strategií, jako je např. tolling.

Vývoj na finančních trzích je poměrně turbulentní a obzvláště v těchto dnech jsou mohou být změny rychlé. Proto je vysoce doporučeno změny pečlivě sledovat. Rádi Vám pomůžeme při výběru nejefektivnějšího způsobu financování potřeb Vaší společnosti.

## Česká spořitelna poskytuje úvěry na sociální podnikání

Autorka: Simona Můčková, vedoucí týmu společenské odpovědnosti, Česká spořitelna, www.csas.cz



**ČESKÁ  
SPŮRITELNA**

V České republice přibývá podniků, které se věnují tzv. sociálnímu podnikání. O tomto modelu se poslední dobou hodně mluví, ne však každému je jasné, o co se přesně jedná. Ještě stále převládá představa, že musí jít o chráněnou dílnu nebo kavárnu, která zaměstnává znevýhodněné skupiny občanů. Možností je však mnohem víc. Důležitou charakteristikou sociálních podniků je, že byly založeny primárně za účelem řešení společenského problému v daném regionu. Je pro ně stejně důležité dosažení zisku, jako zvýšení veřejného prospěchu či pomoc životnímu prostředí. Sociální podniky také věnují větší část případného výdělků zpět do rozvoje svého podnikání. I sociální podniky se však neobejdou bez potřebných počátečních finančních prostředků. A zde často sociální podniky narážejí na nepřekonatelnou bariéru. Jejich přístup k bankovním úvěrům je velmi obtížný, protože banky na ně mají stejné nároky jako na klasické komerční subjekty. V konečném důsledku se tak stává, že sociální podniky na úvěry prostě nedosáhnou. Z průzkumu České spořitelny mapujícího potřeby sociálních podnikatelů vyplynulo, že situace, kdy jsou tyto firmy plně závislé na státních dotacích či sponzorských darech, není dlouhodobě udržitelná. Tyto finance jsou totiž nenárokové, a tedy velmi nejisté. Většina sociálních podniků se proto dlouhodobě pohybuje na hranici existenční udržitelnosti. Problematický přístup k financování tedy omezuje rozvoj těchto firem, a tím pádem i jejich sociální dopad.

Česká spořitelna se proto rozhodla propojit svou obchodní strategii se strategií společenské odpovědnosti a v roce 2011 jako první banka na českém trhu spustila pilotní projekt s názvem Financování sociálních podniků (Social Enterprise Finance - SEF), který poskytuje úvěry sociálním podnikatelům v ČR. Umožňuje jim získat finanční prostředky, které mohou použít podle svého uvážení na rozšíření podnikání či na rozvoj organizace jako takové.

Na počátku rozhodnutí jít tímto směrem bylo zpracování výše zmíněného průzkumu. Banka zjišťovala, jaká je situace sociálních podniků v ČR, jaká jsou jejich očekávání a překážky rozvoje. Výsledky mimo jiné potvrdily, že tyto podniky od bank neočekávají charitu, chtějí být jejich plnohodnotným partnerem, nicméně potřebují v některých ohledech určitý individuální přístup.

První pilotní fáze projektu byla zahájena v srpnu 2011. Během dubna a května 2013 banka

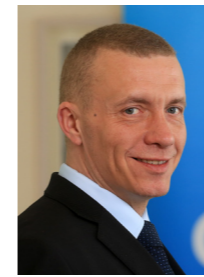
vyhlásila druhé kolo přijímání žádostí o sociální úvěry. Do projektu je zapojena skupina expertů, včetně například credit risk manažera, kteří se věnují definování obecných i individuálních podmínek úvěru, zhodnocení jednotlivých žádostí, ale i podpoře sociálních podniků formou poradenství a konzultací prostřednictvím specializovaných poradců. V rámci první vlny žádostí Česká spořitelna financovala ostravský sociální podnik VIVA coworkingové centrum a královehradecké Bistro U dvou přátel, které kromě služeb bistra také rozváží svačiny do škol i firem a připravuje rauty. Útulný podnik v centru města mimo jiné zaměstnává lidi s mentálním postižením. Do druhé vlny se přihlásilo celkem 15 sociálních podniků.

Důležitým aspektem úspěšného průběhu financování je adekvátní podpora již v přípravné fázi žádosti o úvěr, a to včetně pomoci s otázkami jako je řízení projektu, cash flow, apod. Mnozí sociální podnikatelé totiž často podceňují zejména přípravu projektu - vypracování reálného projektového a finančního plánu, který pečlivě váží všechna rizika, výzkum trhu, na který hodlají proniknout a výběr vhodných odborníků a specialistů.

Právě na tyto oblasti se zaměřuje další projekt České spořitelny. Ve spolupráci s Nadací VIA Česká spořitelna pořádá pro sociální podniky a neziskové organizace pravidelné vzdělávací semináře s názvem Akademie České spořitelny. Zaměstnanci banky si uvědomili, že sociálním podnikatelům můžou být prospěšní právě předáváním odborných znalostí a zkušeností (nejen) z oblasti financí. Vzdělávací semináře probíhají pravidelně od září 2012 a jejich cílem je poradit sociálním podnikům a neziskovým organizacím, jak efektivně a sociálně podnikat. Vizí banky je usnadnit sociálním podnikům cestu od nápadu až po úspěšně zaběhnutý podnik. Na vzdělávacích seminářích zaměstnanci banky diskutují s těmi, kteří sociálně podnikají, nebo kteří o tom vážně uvažují. Účastníci seminářů se například dozvědí, jak svůj projekt naplánovat, řídit, jak získat potřebné finance či například jak efektivně svůj nápad „prodat“ či propagovat na sociálních sítích. Bezplatné semináře mají daleko k formě klasické přednášky, důraz je kladen na aktivní zapojení všech účastníků, schopnost praktické aplikace získaných poznatků a vzájemné sdílení informací. Jak poznamenala jedna z účastnic kurzu, ukazuje se, že svět businessu a „nezisku“ se mohou navzájem velmi obohatit.

## Ruský průmysl roste a láká evropské investory. Spolupráce s bankovním partnerem jim může vstup na nový trh usnadnit.

Autor: Daniel Krumpolc, Ředitel komerčního bankovníctví, Citibank Europe, www.citibank.cz



**citi**

Rusko si v posledních letech vydobylo pověst atraktivní exportní destinace, která trpí podinvestovaným průmyslem a hladoví po strojírenských produktech. Zejména krizí zasažený evropský průmysl vidí v ruském trhu šanci, jak konečně zastavit prohlubující se ztráty a klesající výrobu. Navzdory tvrdým regulacím a všudypřítomné byrokracii se totiž dlouhodobé investice v Rusku vyplácí. Potřebné zázemí a zkušenosti na ruském trhu může českým podnikatelům nabídnout Citibank Europe plc.

### Atraktivní trh, slabé investice

Ruská federace patří mezi klíčové strojírenské trhy mimo Evropskou unii. Strojírenské produkty a vybavení tvoří hlavní část ruského importu a více než polovina přímých zahraničních investic (51 %) v Rusku směřuje do průmyslu. Chybějící infrastruktura, nedostatek výrobních a zpracovatelských zařízení a nedostatečný počet zkušených odborníků tvoří nyní hlavní investiční příležitosti pro evropské exportéry. Za enormním nárůstem průmyslové poptávky stojí hlavně rostoucí ruská ekonomika, která prošla v letech finanční krize striktní diverzifikací. Ta nyní nese ovoce v podobě 3,4% nárůstu HDP v roce 2012 podle údajů Bloomberg. Nedávný vstup země do Světové obchodní organizace navíc potvrzuje postupnou liberalizaci ruského obchodu.

### Složité podnikatelské prostředí

Navzdory viditelným změnám je však Rusko stále státem mnoha bariér. Obchodu a podnikání často brání příliš tvrdé regulační podmínky, nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví, netransparentnost administrativních procedur nebo vládní zásahy do ekonomiky a podnikatelské sféry. Problémem zůstávají i neoficiální bariéry obchodu, jako například složité celní procedury, specifický systém certifikace a preference domácích výrobců. Specifikem Ruska je navíc i geograficky rozsáhlý trh s velkými regionálními rozdíly nejen v hospodářské vyspělosti, ale v případě federálních republik i v kvalitě administrativy a podpoře podnikání. Logisticky a obchodně obsáhnout všechny potenciální zákazníky může být pro zahraniční investory skutečnou výzvou.

### Citibank nabízí zázemí pro české exportéry

Uzavřít kontrakty v Rusku může stát zahraniční společnosti mnoho času, investice se však v případě úspěchu vyplácí. Hlavním důvodem, proč investovat v Rusku jsou zejména levnější vstupy a suroviny, levná pracovní síla a především pozitivní vyhlídky na růst průmyslového sektoru. Potřebné zázemí mohou exportéři hledat ve spolupráci se zahraničními bankami, které jsou stabilnější, mají více zkušeností s financováním obchodních aktivit a obecně poskytují vyšší úroveň služeb. Citibank působí v Rusku již více než 20 let a díky tomu může nabídnout nejen znalost místní legislativy, ale i veškerých administrativních procesů a obchodních zvyklostí při realizaci platebního styku.

Citibank dokáže zájemci o působení v Rusku nabídnout služby, které mu poskytnou v rámci vstupu na ruský trh řadu výhod: díky tomu, že banka působí v Rusku i v České republice, se sníží náklady na řízení hotovosti. V systému elektronického bankovníctví Citibank lze integrovat běžné účty dceřiných společností v rámci jediného uživatelského účtu mateřské společnosti. To znamená, že klient je schopen řídit likviditu ruské pobočky nebo dceřiné společnosti přímo z České republiky. Výhodou je i relativně široká pobočková síť Citibank v Rusku. Oproti jiným zahraničním bankám může Citibank nabídnout své zastoupení přímo v regionech mimo tradiční ruská finanční centra Moskvu a Petrohrad. V současnosti působí Citibank v 10 městech v rámci celého Ruska, z toho oddělení komerčního bankovníctví má zastoupení v Moskvě, Petrohradě a Jekatěrinburgu.

## Porovnání zdanění fyzických osob v ČR oproti Evropě včetně zohlednění hrazených příspěvků na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Autoři: Robert Bezecny, Tax Manager a Pavel Šnobl, Tax Manager, Deloitte Advisory, www.deloitte.cz



Deloitte.

V následujícím textu bychom se rádi krátce zamysleli nad výší daňového a pojistného odvodového zatížení fyzických osob, zaměstnanců, v České republice oproti zatížení v jiných členských státech EU. Cílem našeho článku rozhodně není podat ucelený přehled o zatížení ve všech státech a dát tak návod na to, ve které zemi je nejlépe být zaměstnancem, to by ostatně s ohledem na rozsah tohoto článku ani nebylo možné, ale spíše si všimnout některých odlišností u zatížení zaměstnanců v rámci EU a zejména pak v rámci našeho regionu. Při našem porovnávání si budeme zcela účelově všimnout pouze mezního daňového zatížení zaměstnanců a budeme též počítat s odvody pojistného u vysoko příjmových skupin zaměstnanců tak, aby došlo k zohlednění případných stropů pro odvod pojistného. Co se výše mezních sazeb daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti týče, lze dle našeho názoru rozdělit EU do několika regionů. V České republice a v okolních státech, tj. v regionu střední Evropy, na který se chceme zaměřit především, jsou mezní sazby daně relativně nízké (v ČR 22 %, na Slovensku 25 %,



v Maďarsku 16 %, nejvyšší mezní sazba daně v tomto regionu je v Polsku 32 %). Pokud se posuneme dále na severovýchod do Pobaltí, nalezneme zde velmi podobné daňové sazby jako v našem regionu (Litva 15 %, Estonsko 21 % a Lotyšsko 24 %). Ještě níže se s daňovými sazbami dostaneme při přesunu na jihovýchod našeho regionu do Rumunska, kde je mezní daňová sazba 16 % a do Bulharska, kde je tato sazba dokonce jen 10 %.

Pokud bychom se při našem putování vydali na západ od našich hranic, zde se mezní daňové sazby pohybují relativně vysoko. V Německu činí mezní daňová sazba 45 %, v Rakousku je

pak mezní daňová sazba 50 % a např. v Nizozemí je dokonce ještě vyšší a to 52 %. Vysoké daňové sazby pak nalezneme i na severu Evropy (např. v Dánsku ve výši 56 %). Daňové zatížení pro nejbohatší daňové poplatníky ale není nikterak příznivé ani na jihu Evropy. Mezní daňová sazba např. v Itálii činí 43 % a ve Španělsku 56 %.

Celkové daňové zatížení zaměstnanců (a to nejen těch nejbohatších) je však dáno i jinými faktory než jen mezní sazbou daně (např. jakým způsobem je nastavena progresivita zdanění v systémech, kde nefunguje tzv. jednotná sazba daně, zda je možné využít společného rodinného zdanění, aby došlo k rozmělnění progresivita, či jaké možnosti využití odčitatelných položek od základu daně a slev na dani mají zaměstnanci). Daňové systémy v rámci EU dávají navíc zaměstnancům i jiné možnosti optimalizace, např. v některých zemích je možné od základu daně odečítat různé související výdaje, v některých zemích se naopak pro účely výpočtu základu daně příjem poplatníka uměle navyšuje. Některé daňové systémy poskytují zaměstnancům další možnosti optimalizace

jako např. část benefitů zaměstnance osvobodit od zdanění apod.

Samotné daňové zatížení zaměstnanců nám však nedává zcela objektivní porovnání, neboť je nutné do výčtu povinných odvodů zahrnout také odvody na sociální a zdravotní pojištění. Níže uváděné sazby pojistného představují podíl zaměstnance tak, abychom mohli dovést dopady na míru zdanění fyzické osoby. Sazby níže tedy nezahrnují podíl zaměstnavatele deklarující cenu práce. Nicméně srovnání ceny práce v jednotlivých evropských zemích by bylo jistě neméně zajímavé.

Pro porovnání výše odvodů na pojistné jsou důležité nejen samotné sazby zdravotního a sociálního pojištění, ale především maximální vyměřovací základy (tzv. stropy), kdy příjem přesahující tyto stropy pojistnému nepodléhá. Česká republika zavedla stropy v roce 2008 a rázem se tak stala s ohledem na výši odvodů velmi zajímavou lokací. V průběhu dalších let však docházelo vlivem ekonomické recese k navyšování stropů a pro roky 2013 – 2015 byl strop pro odvod zdravotního pojištění v rámci stabilizačních vládních kroků zrušen úplně a pojistnému na zdravotní pojištění tedy podléhá veškerá zdanitelná hrubá mzda. Výše stropu pro sociální pojištění činí v roce 2013 částku 1 242 432 Kč.

Již tedy víme, z čeho se pojistné počítá a chybí jen zmínit sazby. Sazba pojistného na sociální pojištění je pro zaměstnance 6,5 % z hrubé mzdy (maximálně do výše stropu), na zdravotním pojištění zaplatí zaměstnanec 4,5 % z hrubé mzdy (není žádný strop). Celkem tedy český zaměstnanec odvede na pojistném 11 % z hrubé mzdy potažmo stropu na sociální pojištění.

A jak si Česká republika stojí v porovnání s vybranými státy Evropy?

Čistě z pohledu zaměstnance by byla jistě zajímavá účast například v estonském pojistném systému, kde zaměstnanec neplatí žádné pojistné a vše hradí zaměstnavatel.

Z pohledu sazeb i stropu na pojistné je velmi výhodný bulharský pojistný systém. Přepočtený roční strop pro odvod pojistného je zhruba 337 500 Kč. Z tohoto stropu pak odvede zaměstnanec na pojistném necelých 13 % (tedy maximálně cca 43 500 Kč).

Porovnáme-li se s našimi nejbližšími sousedy, zjistíme například v porovnání se Slovenskem, že pro manažera vydávajícího za rok 1 250 000 je výhodnější český systém, a to zhruba o 17 %. Pokud by ale tento manažer vydával dvojnásobek, stane se pro něho výhodnější o podobný procentní rozdíl slovenský pojistný systém. Důvodem takových rozdílů jsou právě rozdílné výše stropů na pojistné a rozhodujícím se pak stává výše hrubého příjmu strop přesahující.

Pěkný příklad vlivu stropů na výši odvodů získáme při porovnání s Polskem. V Polsku zaměstnanec odvádí cca 11,5 %, tedy velmi obdobně jako v České republice. Jelikož ale polský systém nemá strop pro odvod pojistného, bude pro manažera s příjmem 1 250 000 výhodnější český systém, a to již v výrazných 54 %. Při dvojnásobném příjmu se rozdíl zvýší na 84 %.



Výše stropu zásadně ovlivňuje také porovnání českých a německých odvodů na pojistné. Německý strop pro pojistné je pro tento rok zjednodušeně vyčíslen na 140 000 Kč. Český strop ve výši 103 536 Kč je tedy na první pohled výhodnější, ale týká se jen sociálního pojištění, a tak zdravotní pojištění hrazeno z příjmů nad tuto částku zvyšuje s rostoucí hladinou příjmu výhodnost německého systému.

S ohledem na zdanění fyzických osob, zahrnující jak daňovou zátěž i odvedené pojistné, nemůže Česká republika v rámci evropského srovnání konkurovat například Bulharsku či Rumunsku. Je zde nižší jak daňová zátěž, tak odvody na pojistné. Nicméně v porovnání se státy střední Evropy si vede Česká republika více než dobře. Německo a Rakousko jsou nevhodné z pohledu daňové zátěže, Polsko poté kvůli chybějícímu stropu na pojistné. Slovensko je téměř srovnatelné, krátkodobě možná nyní výhodnější pro vysoko příjmové zaměstnance, a to kvůli zrušení stropů na zdravotní pojištění v České republice.

## Daňové odpočty na výzkum a vývoj aneb snadná cesta k úsporám

Autor: Milan Struna, Senior Project Manager, eNovation, [www.enovation.cz](http://www.enovation.cz)



eNovation

Dle zákona o daních z příjmů si může jakýkoliv podnik, který realizuje inovace svých produktů, výrobních postupů či služeb, snížit daňový základ o náklady spojené s výzkumem a vývojem.

Z jednoho milionu korun vynaloženého na výzkum a vývoj tak mohou české podniky ušetřit 190 000 Kč (při dani z příjmu 19 %). Přestože se jedná o poměrně lehce dosažitelnou úsporu, řada podniků tento odpočet neuplatňuje, či o něm dokonce ani neví. Dle odhadů společnosti eNovation mělo v roce 2010 cca 7000 firem nárok na odpočet, reálně však úsporu využila necelá desetina.

Mnohým firmám se totiž pod pojmem „výzkum a vývoj“ vybaví synonyma jako nanotechnologie, biotechnologie a podobně. Odpočet se však vztahuje i na firemní výzkum a vývoj, který slouží pro potřeby společnosti a jehož předmětem je práce na inovacích jakéhokoliv výrobku.

### Podmínky uplatnění odpočtu

Aby si podnik mohl odpočet uplatnit, je nutné splnit znaky definující výzkum a vývoj a to vyjasnění výzkumné či technologické nejistoty a docílení ocenitelného prvku novosti.

Při práci na novém produktu tak musí vývojáři překonávat nejistotu ohledně způsobu, jakým docílí požadovaných vlastností daného produktu. Cílem vývojových aktivit musí být také produkt či služba s novými technickými, užitnými či jinými vlastnostmi, který se bude jednoznačně kvalitativně odlišovat od dosavadní produkce firmy a zároveň tato kvalitativní novost zvýší přidanou hodnotu produktu.

Je ovšem nutné zdůraznit, že předpokládaná novost a překonávání technické nejistoty nemusí být absolutní z pohledu určitého trhu či dané branže, ale je postačující, pokud se toto odehrává v rámci daného podniku. Novost a technická nejistota tak jsou relativní ve vztahu ke znalostem a plánům daného podniku.

Po splnění těchto požadavků si tak podniky mohou odečíst od základu daně 100 % výdajů vynaložených v daném zdaňovacím období. Zjednodušeně řečeno, náklady na výzkum a vývoj si účtuje podniky de facto dvakrát, díky čemuž dosahuje faktické podpory ve výši 19 % z hodnoty těchto nákladů.

Typicky se jedná o mzdy a povinné odvody zaměstnanců podílejících se na výzkumu a vývoji,

190 000 Kč. Přesně takovou částku může Váš podnik ušetřit z jednoho milionu korun investovaného do vlastního výzkumu a vývoje.

odpisy majetku, který je při výzkumu a vývoji využíván, či materiál a energie.

### Stěžejní je projekt

Zákonným požadavkem na uplatnění odpočtu na výzkum a vývoj je vyhotovení písemného Projektu, který musí mj. popsat obsah plánovaných výzkumných či vývojových aktivit, identifikovat předpokládané oblasti technické nejistoty, stejně tak jako ocenitelný prvek novosti. Projekt má předepsanou osnovu a musí být podepsán oprávněnou osobou před tím, než samotná vývojová činnost v něm popsaná započne. Projekt je možné vypracovat vlastními silami, či je možné jeho vypracování zadat externí společnosti, která má s uplatňováním daňových odpočtů zkušenosti.

Pro úspěšnou administraci podkladů je nutné ve společnosti zavést či upravit některé procesy týkající se evidence a vykazování, účetních postupů a také postupy týkající se archivace.

Pro správné uplatnění odpočtu nákladů již realizovaných je nutné precizně evidovat a rozlišit náklady týkající se výzkumu a vývoje.

Právě tyto dokumenty jsou předmětem možných kontrol ze strany finančních úřadů, které posuzují správnost uplatnění odpočtu. Výhodou je, že se projekt nikam neposílá, firma jej jednoduše vypracuje, založí do archivu a následující rok si může zákonný odpočet uplatnit. Projekt je rozebírán až tehdy, pokud dojde ke kontrole ze strany finančního úřadu.

V této věci je dobré mít vypracován také posudek externího posuzovatele, nejlépe odborníka z daného odvětví, který svým podpisem doloží, že daná činnost opravdu spadá pod hlavičku výzkumné a vývojové činnosti.

Nutno také zmínit, že firmy si mohou odpočty uplatnit i tehdy, pokud jejich výzkumné aktivity nemají reálný přínos do praxe, tedy i tehdy, pokud je výzkum a vývoj neúspěšný. Firmy také mohou vést i více Projektů souběžně, jestliže má každý z nich odlišný předmět výzkumu a vývoje.

# WHY ARE ACCA MEMBERS GOOD FOR BUSINESS?



ACCA accountants really understand business. They have the knowledge and skills to work in any area of accounting and finance. Understanding the bigger picture means they have what it takes to help you grow your business.

Find out more at [accaglobal.com](http://accaglobal.com)

The global body for professional accountants

+420 222 240 856  
[czechrepublicinfo@accaglobal.com](mailto:czechrepublicinfo@accaglobal.com)

ACCA

PREPARED TO BE DIFFERENT



## Fondy EU: současné zkušenosti a budoucí programové období 2014-2020

Autorka: Dagmar Rančáková, Managing Partner, MIDA Consulting, [www.midaconsulting.cz](http://www.midaconsulting.cz)



Dotační politika Evropské unie výrazně ovlivňuje českou ekonomiku. Bez ohledu na diskutabilitu jejich dopadů na tržní prostředí se jedná o jeden z významných nástrojů k překonání současné hospodářské krize a Česká republika by měla podporu z EU využít v maximální možné míře. Rok 2013 uzavírá sedmileté období, kdy mohla Česká republika čerpat až 26,6 miliard EUR ze strukturálních fondů EU. Toto období provázela a stále provází řada těžkostí s čerpáním, administrací projektů na straně žadatelů i kontrolou ze strany řídicích orgánů. Stále není jisté, zda se celou alokaci podaří úspěšně vyčerpat, nebo budeme muset finanční prostředky vracet zpátky do Bruselu. Pokud totiž prostředky vyčerpány nejsou, zůstávají v rozpočtu EU, tj. příslušný stát na ně částečně či zcela ztrácí nárok. S nedočerpáním se pak logicky pojí obava zmenšení prostředků na příští programové období. Vedení státu i jednotlivých regionů se tedy snaží o co nejplynulejší čerpání prostředků tak, aby nedocházelo k jejich vrácení při nesplnění podmínek. V době končícího programového období to znamená především přesouvání finančních prostředků mezi jednotlivými dotačními programy. Co ovšem způsobuje problémy s čerpáním evropských peněz?

Limitující prvky čerpání se mohou objevit kdekoli v systému: od samotného nastavení operačních programů, přes vyhlášení výzev a podávání žádostí, až po výběr projektů a jejich samotnou realizaci. Řadě chyb by se dalo v budoucnu zabránit již správným počátečním nastavením, které by vycházelo z poučení se z chyb předchozích období. Naše poradenská společnost se setkává především s těžkostmi na straně příjemců dotací. Čerpání evropských peněz je velmi složitá záležitost a mnozí příjemci dotací se dopustí chyb většinou z neznalosti procesu administrace. Hrozí jim pak nejen konec financování projektu, povinnost vrácení části nebo celé dotace, ale i zaplacení vyměřených sankcí v případě závažného porušení podmínek. První bariérou je obecná složitost dotačního prostředí, které si Česká republika nastavila. Existence 26 operačních programů ztěžuje potenciálním příjemcům orientaci v možnostech podpory. Celý proces je také poznamenán velkou byrokratickou zátěží. Často naše klienty odradíme od administrace žádosti tzv. na vlastní pěst, pokud pro to nemají dostatečné personální kapacity. Některé chyby například v monitorovacích zprávách jsou odstranitelné. Špatně provedené výběrové řízení ovšem může vést (a často i vede)

k neuznání nároku na dotaci a celý projekt na tom může spadnout. I přesto, že žadatelům slouží řada komunikačních kanálů pro jejich podporu, často se setkáváme s nejednotnými výklady pravidel a rychlost odezvy je u složitějších dotazů velmi pomalá. Porozumění problematice také neulehčuje rozdílně používaná terminologie a styl komunikace lišící se program od programu, množství neustále se měnících metodik, pravidel a výkladů. Změny v průběhu otevřené výzvy, které platí retrospektivně, nejsou žádnou výjimkou. Odlišný výklad metodických pokynů nastává i mezi zprostředkujícími subjekty a finančními úřady, což se projevuje především u kontrol na místě, kdy jsou žadatelé překvapeni rozdílnými stanovisky a požadavky na předkládané dokumenty. V tomto případě se vyplatí mít veškerá stanoviska v písemné podobě a dobře archivovaná. Výše uvedené bariéry mnohdy vedou ke ztrátě důvěry žadatele v dotační systém. Především české pobočky nadnárodních korporací nemohou přijmout riziko nejistoty a raději od dotace dopředu upustí. Menší podniky se naopak potýkají s tím, že se jim náročná administrace vzhledem k rizikům a výši dotace zkrátka nevyplatí. Zcela samostatnou kapitolou je otázka korupce a podvodného jednání a s tím spojené stále častější kritiky ze strany Evropské komise, která v případě pochybností zastaví proplácení (certifikaci). Korupční kauzy vrhají na dotační systém špatné světlo a v očích veřejnosti zpochybňují význam řady kvalitních projektů, které byly v posledních letech realizovány, a především to by se mělo do budoucna změnit.

### Jaká zlepšení lze tedy v novém období očekávat?

Optimisté předpovídají spuštění nových dotačních programů již v polovině roku 2014. Očekáváme přísnější pravidla ze strany EU, která by měla vést k efektivnějšímu rozdělování prostředků a lepší kontrole čerpání. V českém dotačním systému by mělo dojít především ke snížení jeho roztržitosti (snížení počtu operačních programů ze současných 26 na plánovaných 15) a zmenšení administrativní zátěže. Větší důraz bude kladen na využívání elektronického systému určeného ke komunikaci se žadatelem a příjemci dotací. Předpokládá se, že vznikne jeden společný elektronický systém pro všechny operační programy a bude snaha o sjednocení metodik a pravidel. Při vyhlášení veřejných zakázek bude probíhat u mnoha programů ex-ante kontrola dokumentů k výběrovému řízení ze strany poskytovatele dotace ještě před vyhlášením

zakázky, což se v malém počtu případů děje již dnes. Přestože dojde v novém programovém období ke snížení celkového objemu finančních prostředků plynoucích do České republiky (přibližně o 20 %), objem peněz určených pro podnikatele zůstane zhruba na stejné úrovni. Na podporu se v novém období mohou těšit především malé a střední podniky a společnosti s vlastním vývojem a výzkumem či výraznými inovacemi. Pravděpodobně dojde k poklesu financování základní infrastruktury, záměrem je naopak podporovat oblast energetických úspor, ICT, vzdělávání, vědy a výzkumu. Z očekávaných novinek příštího období lze vyzdvihnout podporu využívání revolvingových finančních nástrojů, což odpovídá novému trendu v kohezní politice, který se vyznačuje větším důrazem na ekonomickou výkonnost s jasnou finanční návratností. Od těchto vratných půjček se slibuje narovnání trhu, který křiví nevratné dotace, a financování i těch projektů, které jsou pro banky příliš rizikové (např. start-up projekty). Podle Evropské komise by na návratné finanční nástroje mělo jít v období 2014+ přibližně 10 % národní alokace.

O dotace bude v novém programovém období velký zájem. Prvním krokem k získání a následnému udržení si dotace je kvalita a smysluplnost projektového záměru. Žádosti o dotaci by měly předcházet dobře formulovaný business plán vycházející z reálných potřeb žadatele. Projekt by měl být sám o sobě životaschopný. Pokud někdo vnímá dotaci jako snadno vydělané peníze, kterými zachrání svůj upadající business, pak s největší

pravděpodobností narazí a i několikamilionová dotace se může snadno změnit v noční můru. Projekt by měl mít nastavený reálný harmonogram vzhledem k nejzazším termínům, do kdy musí být projekt ukončen. Valná většina dotací je vyplácena ex post, na základě proplacených faktur, žadatel by tedy měl mít v rámci realizační fáze dostatek vlastních finančních prostředků, případně si zajistit externí financování. Další podmínkou je správné nastavení administrace a to už od počátku realizace projektu. Je potřeba podmínky grantu komunikovat napříč společností a nastavit jasné odpovědnosti. Základní podmínky vycházejí z rozhodnutí o dotaci, většinou se jedná o pravidla, jejichž porušení vede k sankcím. Poskytovatelé dotace se obecně snaží vycházet žadatelům vstřícně v případě změn v projektu. Zde platí ovšem pravidlo, že vše je potřeba komunikovat dříve, než daná skutečnost nastane. Dále doporučujeme veškeré sporné případy dokumentovat v písemné podobě. Podpůrné telefonní linky je dobré využívat jen jako zdroj informací, nikoli pro závazná stanoviska. Alfou a omegou v celém procesu jsou výběrová řízení, která se řídí podle zvláštních pravidel programu nebo v režimu zákona o veřejných zakázkách. Výběr dodavatele by měl být transparentní a nediskriminační a hodnocení provedeno na základě ekonomické výhodnosti. Pokud jsou správně provedena výběrová řízení, tak má žadatel už víc jak z poloviny vyhráno. Minimálně v tomto případě doporučujeme využít služeb externích poradců, kteří se na oblast výběrových řízení specializují.

## Finanční vzdělávání: Jak zaujmout a oslovit dospělě?

Autorka: Monika Kopřivová, Public Affairs specialist, Provident Financial, [monika.koprivova@provident.cz](mailto:monika.koprivova@provident.cz)



PROVIDENT

Také máte pocit, že vás škola bytí i ta s označením „vysoká“ nepřipravila na to, jak se dobře starat o své či rodinné finance? Chcete si umět zpracovat rodinný rozpočet, znát možnosti, jak vhodně investovat, nebo vědět jak se můžete bránit proti exekučnímu příkazu? Já sama jsem se do podobné situace dostala, ale měla jsem štěstí, že jsem začala pracovat pro Provident Financial, který se dlouhodobě věnuje zlepšování finanční gramotnosti u dospělých a to především v oblasti rodinných financí. Provident inicioval a finančně podporuje tři projekty finančního vzdělávání: Abecedu rodinných financí, Finanční kompas a komunikační kampaň „Podepsat můžeš, přečíst musíš!“. Každá z těchto aktivit cílí na různé skupiny lidí a využívá různé komunikační kanály, nicméně v řízení všech těchto aktivit firma spolupracuje s nejlepšími odborníky a zkušenými lektory.

Možná se ptáte, proč Provident Financial vynakládá své peníze a úsilí, aby zlepšoval finanční gramotnost u dospělých? Odpověď je velmi jednoduchá a jasná. Pouze finančně gramotný člověk se rozhoduje zodpovědně, k půjčkám se staví s rozvahou a je schopen dělat odpovědná rozhodnutí ve správě vlastních financí a rezeznat případné podvodné jednání atd. Takového klienta ocení jakákoliv finanční instituce, protože se nebude bát, že o své investice přijde.

### Proč dospělí? Nestačí vzdělávat děti?

Finanční gramotnost české populace v porovnání s evropskými zeměmi je mírně podprůměrná, což dokazuje mnoho průzkumů uskutečněných během posledních 4 let. A zatím co zvyšování finanční gramotnosti na základních a středních školách se již od 1. září 2013 stalo povinnou součástí rámcových

vzdělávacích programů a bude na školách začleněno do výuky jako součást předmětů Člověk a jeho svět nebo Výchova k občanství, finanční gramotnost dospělých je poměrně opomíjena. Vzdělávat děti je důležité, ale přesto si myslím, že návyky jak spravovat rodinné finance, dítě ve škole nezíská, ale spíše je odkouká od svých rodičů. I z tohoto důvodu považuji finanční vzdělávání dospělých za naprosto klíčové pro posílení finanční gramotnosti v celém spektru obyvatel.

#### **Abeceda rodinných financí – unikátní řešení**

Výzvou ve vzdělávání dospělých je, jak je zaujmout a přimět je vzdělávat se a také jak je zastihnout a jakou formu vzdělávání vybrat. Jedno řešení, které se ukázalo být efektivní, našel projekt Abeceda rodinných financí. Je postaven na zájmu a důvěře. Spočívá v tom, že organizace, která má zájem vzdělávat svoji členskou základnu, spolupracovníky nebo přátele ve finanční gramotnosti, požádá o grant na vzdělávání. Vyšle ze svého středu jednoho člověka, kterého odborný tým trenérů nejen vyškolí, ale přidá mu materiály a především obdrží grant, se kterým se vrací zpět do své komunity, kde vzdělává jako lektor. Pracuje tak s důvěrou lidí, kteří ho znají a váží si ho. Je důležité zmínit, že vzdělávání je pro účastníky zcela zdarma.

Tento model považujeme za velmi efektivní. Funguje již čtyři roky a podařilo se nám do něj zapojit mnoho různých skupin od seniorů, přes handicapované skupiny lidí až po sociální pracovníky nebo rodiče na mateřské dovolené. Během čtyř let jsme v celé ČR vyškolili 64 nových lektorů a lektorek, kteří předali své vědomosti více než 3,5 tisíce účastníků. Projekt je účastníky velmi oceňován a navíc jsme schopni díky materiálům, supervizi na jednotlivých školeních a podpůrnému webovému portálu, zachovat vysokou kvalitu vzdělávání.

Nicméně záběr takového prezenčního vzdělávání v poměrně malých skupinách není tak velký, jak bychom potřebovali a čísla zasažených osob by musela být násobně vyšší, abychom skutečně pocítili změnu v chování lidí.

#### **Další krok zaměstnavatelé**

V letošním roce jsme se rozhodli, že budeme hledat další cesty, jak vzdělávání zefektivnit a jak zapojit více dospělých lidí.

Cestu, kterou považujeme za zajímavou je oslovení zaměstnavatelů. Vycházíme z předpokladu, že i pro ně je finančně gramotný zaměstnanec výhodou, protože jeho případné finanční obtíže, exekuce či osobní bankrot se promítají do větších nároků na účtárny a oddělení lidských zdrojů. Také bychom se mohli bavit o pracovním nasazení a efektivitě takového pracovníka, který řeší palčivé osobní problémy s financemi atd.

Vidíme dvě možnosti, jak zaměstnavatele oslovit a motivovat, aby se do programu zapojili.

Za nejjednodušší cestu považujeme využití již stávajícího funkčního modelu Abecedy rodinných financí, resp. vyškolení firemních trenérů ve finanční gramotnosti v rámci standardního třídního vzdělávání pro nové lektory z neziskových a zájmových organizací. Vzdělávání by bylo pro takové zástupce firem zdarma a spolu s vlastním vyškolením by obdrželi i materiály pro své zaměstnance. Limitem tohoto řešení je, že by bylo zajímavé pouze pro větší firmy, které mají vlastní systém vzdělávání resp. interní lektory, kteří zajišťují např. povinná školení. Na konci letošního roku chceme oslovit větší zaměstnavatele a tuto možnost vyškolení jejich interních trenérů jim nabídnout.

Nicméně větší potenciál vidíme v e-learningovém vzdělávání. Připravujeme ve spolupráci s firmou Prevent s.r.o., významným poskytovatelem e-learningových školení v ČR, nový vzdělávací modul, který by vycházel z projektu Abeceda rodinných financí. Zařadil by se tak po bok školení BOZP, PO nebo např. školení řidičů. Díky podpoře Provident Financial by byl tento elektronický kurz dotován a neznamenal by pro zájemce velkou finanční zátěž. V případě, že některá z firem již se systémem instruktor.cz pracuje např. v rámci zákonných povinností firem, byl by kurz finančního vzdělávání poskytnut jako doplněk ke stávajícím školením. V letošním a příštím roce budeme pracovat na převedení vzdělávací dokumentace do zajímavé a efektivní formy elektronických seminářů a pilotně školení provede zaměstnanci Providentu. Obrovskou výhodou tohoto řešení vidíme v dostupnosti, efektivnosti a především v možnosti širokého zásahu dospělé populace. E-learningové vzdělávání také umožňuje okamžitou aplikaci získaných informací v praxi např. v podobě výběru a sestavení rodinného rozpočtu vhodného pro konkrétního člověka, vytvoření investičního plánu nebo poskytnutí vzorových formulářů.

Jako první převedeme do elektronické podoby ty moduly, které jsou organizacemi v projektu Abeceda rodinných financí nejvíce žádané, a postupně budeme doplňovat na základě zpětné vazby další vzdělávací moduly, které si klienti sami vyžádají.

Velice si vážím toho, že můžu být u projektu, který přináší pomoc a praktické informace, jejichž potřebnost prověřilo již čtyřleté velmi úspěšné fungování projektu Abeceda rodinných financí. Zároveň bych i prostřednictvím tohoto článku chtěla nabídnout možnost zaměstnavatelům, kteří mají zájem poskytnout svým zaměstnancům jako benefit vzdělávání v oblasti finanční gramotnosti, zapojit se do projektu a to buď prostřednictvím webových stránek [www.abecedarodinnychfinanci.cz](http://www.abecedarodinnychfinanci.cz) nebo na níže uvedeném kontaktu.

# 6

## Diverzita

## Rozhovor s Jurajem Vrabkem, HR ředitelem společnosti Accenture, na téma Diverzita v Accenture

www.accenture.com



**accenture**  
High performance. Delivered.

### Jak se Accenture staví k zaměstnávání lidí jiných národností?

V současné době máme zaměstnance z více než 50 zemí z celého světa. Jazyková rozmanitost zaměstnanců Accenture je vzhledem k naší práci nevyhnutelná. Staráme se o zahraniční klienty, kteří hovoří dohromady více než 20 jazyky. Zaměstnávání cizinců je tak pro nás naprosto klíčové. Navíc tento fakt vítáme, protože přináší zajímavý, mezinárodní rozměr naší práce a našeho fungování. Cizinci často přináší zpestření pracovní kultury, odlišný přístup k denní agendě, které často můžeme aplikovat i v České republice, a úspěšně tak zefektivňovat fungování kanceláří. Je to důsledek jejich rozmanitých zkušeností z různých pracovišť a firem z celého světa.



Cross-cultural diversity is part of Accenture's DNA.

### Kolik žen Accenture zaměstnává a jaké je jejich pracovní zařazení? Pracují na typově stejných projektech jako muži, nebo jsou jim dávány odlišné práce?

Na rozdíl od naprosté většiny obdobně zaměřených společností v České republice, tvoří ženy více než polovinu, přesně 55 %, zaměstnanců společnosti Accenture CZ. Pracují na stejných projektech jako muži a jsou ve velké míře zapojeny i do managementu společnosti.

### Accenture dlouhodobě podporuje trénink vlastních manažerů. Jak takový trénink probíhá, jak bývají takoví kandidáti úspěšní, přinášejí změny (například ve srovnání

### s manažery, kteří přicházejí z jiných firem), můžete odhadnout jejich procentuální zastoupení ve vedení společnosti?

Raději hovořím komplexně o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Trénink je pouze jednou, rozhodně však ne jedinou metodou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro různé typy pozic, ať už z pohledu divizí společnosti (poradenství, technologické služby, outsourcing) nebo firemní vyspělosti zaměstnanců, existují jasně definované tréninkové „curriculum“, které zohledňují požadované kompetence zaměstnance pro danou pozici a hierarchickou úroveň ve společnosti. To platí také pro úroveň managementu, kde je napříč celou firmou mnoho společných rozvojových cílů. Zároveň trénink zohledňuje také konkrétní zaměření manažerské pozice a obsahuje pasáže pro rozvoj zaměstnance ve specifických oblastech. Z pohledu úspěšnosti kandidátů na manažerské pozice ve společnosti Accenture mohu konstatovat, že více než 80 % lidí na seniorských pozicích se vypracovalo interně. Jejich velkou výhodou je to, že prostředí a fungování společnosti většinou znají již od jejich působení na juniorských pozicích. Z tohoto důvodu je mnohem jednodušší jejich zapracování do seniorských pozic. Také vzhledem k tomu, že již od počátku v juniorských pozicích pracují na stejných projektech jako jejich nadřízení a úzce s nimi spolupracují a diskutují, není jejich „přechod“ do seniorské pozice tak dramatický. Jedná se spíše o přirozený vývoj, který je ale významně podpořený dobře nastavenými HR procesy.

### Jak ve vaší společnosti probíhá zapojování žen do pracovního procesu po mateřské dovolené?

Máme zavedené programy, ve kterých se snažíme udržovat kontakt také s kolegyněmi na mateřské dovolené, aby měly přehled o tom, co se ve firmě děje, jakými procházíme změnami, a tímto způsobem jim ulehčit návrat. Z pohledu podpory po návratu na pozici nabízíme například práci z domova, flexibilní pracovní dobu, a také možnost pracovat na zkrácený pracovní úvazek. Kombinace těchto možností se systematickým plánováním návratů matek nám pomáhá v relativně bezproblémovém zapojení matek zpět do pracovního procesu.

### Zaměstnává Accenture i na částečný úvazek, v jakých případech a koho?

Ano, největší zájem o tento typ práce je, jak je uvedeno výše, mezi matkami. Velký zájem o zkrácený úvazek zaznamenáváme také u studentů.

### Jak přijímáte u svých zaměstnanců práci z domova? Existují pozice, u kterých není možné pracovat z domova?

Jsme této formě otevření ve všech případech, kdy je to možné z pohledu adekvátní podpory klienta a také technologických možností. Jistě ale existují pozice, kde práce z domova není možná. Jedná se především o pozice, které řeší akutní potřeby

interních i externích zákazníků, nebo jsou velice spjaté s prací v kolektivu. Návrh řešení projektu bez konzultace a živé diskuze s kolegy si prostě nedovedeme představit. Spousta nápadů také v kolektivu vzniká a krystalizuje.

### Zaměstnává Accenture také handicapované?

Ano, i když méně než je stanovená „norma“. Je to ale způsobeno dlouhodobým nedostatkem kandidátů z této kategorie. Ty se nám nedaří identifikovat v dostatečném množství, navzdory našim speciálně cíleným marketingovým aktivitám směrem na pracovní trh i interní podpoře ze strany managementu.

## Počítáte ve vaší strategii se stárnutím populace?

Autoři: Eva Chvalková, zástupkyně ředitele, Americká obchodní komora v ČR, www.amcham.cz a Peter Sokol, jednatel, CSR Consult, www.csrconsult.cz



**AmCham**  
Czech Republic



**CSR**  
Consult

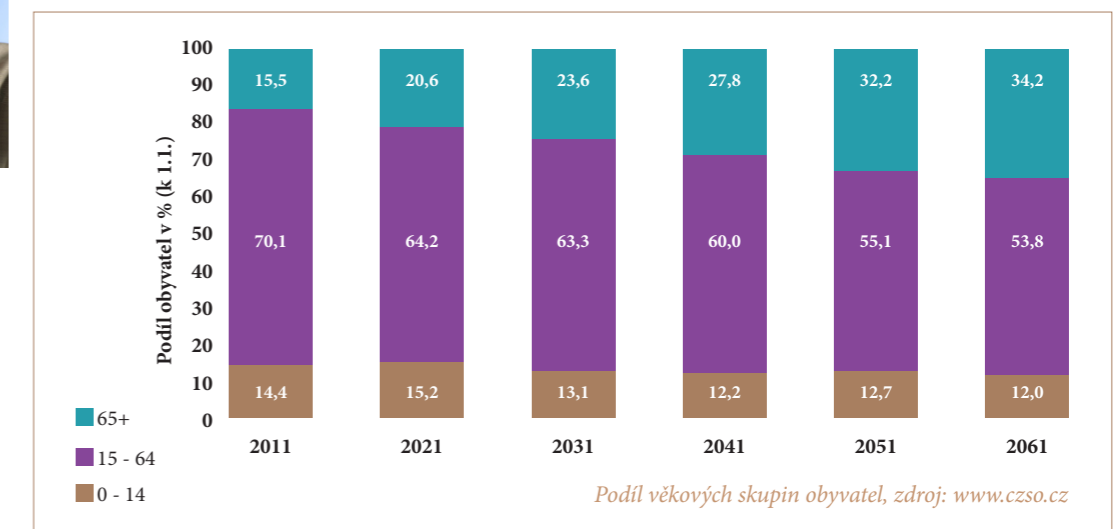
Řada firem má ve svých strategiích zohledněny celosvětové problémy, jako je globální oteplování nebo hrozící nedostatek vody. Věnuje se těmto vlivům i vaše firma? A jste připraveni i na lokální problémy – např. na to, že naše populace v České republice, ale i v západním světě, stárne? Jak s tímto faktem můžete naložit při tvorbě vaší strategie už nyní, a předstihnout tak vaši konkurenci?

### Statistiky mluví jasně

Jak uvádí Český statistický úřad, věková struktura obyvatel ČR se významně změní, tedy populace výrazně zestárne. Až do roku 2060 se dá očekávat každoroční růst podílu osob starších 65 let, a to na 34 % v roce 2060. Dnes je podíl této věkové skupiny přibližně 15 %. Podíl lidí v produktivním věku, tedy mezi 15-64 lety, se sníží z dnešních přibližně 70 % na 54 %.

### Firemní pohled

Co tento trend bude znamenat pro vaši firmu? Z pohledu pracovní síly musíte počítat s tím, že na pracovním trhu bude méně odborníků, kteří budou mladší 65 let, a naopak bude narůstat zájem o zaměstnání ve věku, kdy lidé dosáhnou důchodového věku. Podle dat z Českého statistického úřadu již v roce 2011 pracovalo v národním hospodářství přibližně 157 tis. osob, které pobíraly starobní důchod. Tématu seniorů-zaměstnanců se některé firmy věnují již dnes. Oceňován bývá např. program seniority společnosti Škoda Auto. V rámci tohoto programu realizuje největší automobilový výrobce v Česku řadu cílených opatření ke zlepšení zdraví starších zaměstnanců. Péče o starší zaměstnance pak firmě přináší konkurenční výhodu v podobě udržení si know-how a zkušeností starších zaměstnanců.



## Zákazníci

Stárnutí populace však přinese i změnu pohledu na vaše zákazníky a jejich segmentaci. Pravděpodobně budete mít mezi zákazníky více těch starších, kteří mohou mít i své specifické potřeby. Dnes se řada firem snaží řešit specifické potřeby seniorů prostřednictvím podpory programů různých neziskových organizací. Zatím lze nalézt jen málo příkladů, kdy se firma rozhodla věnovat seniorům jako svým zákazníkům a nabídnout jim inovovaný produkt nebo službu, který jim zároveň pomůže řešit nějaký problém. Podle poměrně nového konceptu vytváření sdílené hodnoty (shared value), jehož spoluautorem je americký ekonom Prof. Michael E. Porter, je potřeba, aby firmy využily potenciálu svých produktů a služeb k řešení společenských či environmentálních problémů. Podle Portera se tyto problémy dají řešit efektivně jedině prostřednictvím trhu. Porter tvrdí, že „miliardy dolarů doposud utracených na CSR, by mohly mít mnohem větší dopad, kdyby byly investovány strategicky“. I na českém trhu se dají najít příklady, jak soukromá společnost využila svého potenciálu a inovovala svůj produkt, aby pomohla vyřešit specifickou potřebu seniorů. Vodafone ve spolupráci se společností CleverTech nabízí dohledový systém Senior Inspect. Jedná se o přenosné zařízení, které sestrojili čeští vědci a jeho vývoj podpořila Nadace Vodafone, ve spolupráci s Životem 90. V případě nouze dokáže přivolat uživateli pomoc, lokalizovat jeho polohu a monitorovat běžnou denní aktivitu. Zařízení je nepřetržitě napojeno na dohledový pult sociální služby tísňové péče. Senior tak není s tímto zařízením odkázán na pobyt ve svém bytě, ale může se bezpečně pohybovat všude, kde je zvyklý. Zařízení Senior Inspect je podobné jednoduchému mobilnímu telefonu a dokáže rozpoznat krizovou situaci, i když uživatel nestiskne nouzové tlačítko. Měsíčně tato služba přijde na 550 Kč, což je částka, kterou si může dovolit velká skupina potenciálních zákazníků.

## Hledání příležitosti

Pokud se již dnes vaše firma připravuje na stárnutí populace a chce porozumět, jaké potřeby vlastně seniori mají, může se obrátit na některou z neziskových organizací, které se seniory pracují. Tyto organizace mohou být zdrojem nových nápadů a podnětů pro inovace vašich služeb a produktů, které pak prostřednictvím trhu mohou oslovit nové zákazníky v seniorském věku. Potřeby dnešních seniorů, které dnes zatím nikdo nevidí jako tržní příležitost, jsou např. osamění, vztahové problémy v rodině, velmi často ekonomické problémy, problémy s bydlením nebo zadlužení.

Závěrem tedy lze konstatovat, že stárnutí populace lze vidět jako byznys příležitost, a pokud se vám podaří najít a vhodně využít ty správné příležitosti již dnes, můžete tím získat značný náskok před konkurencí.

## Zdroje a inspirace

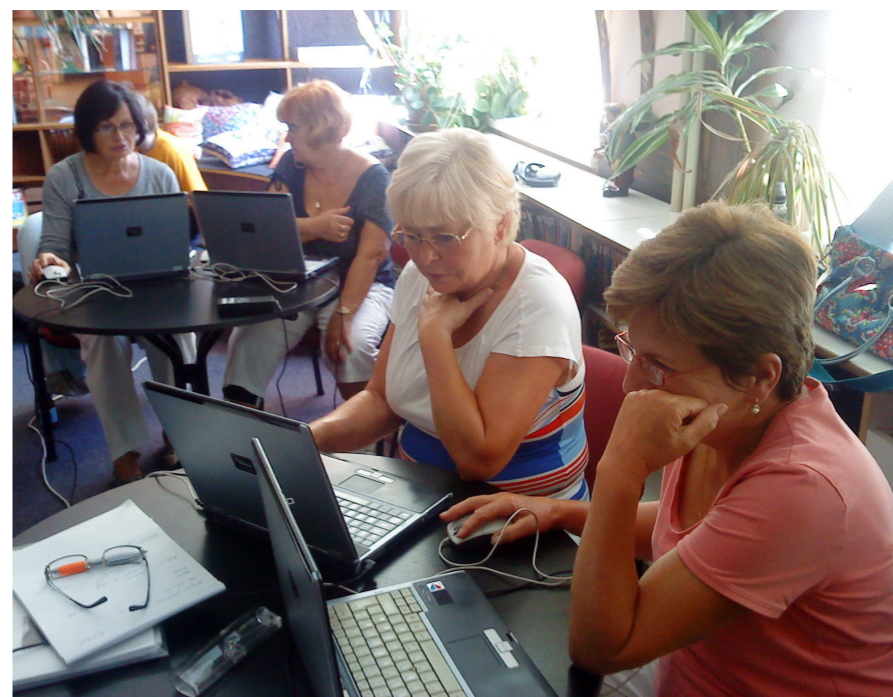
Český statistický úřad	www.czso.cz
Vodafone	www.vodafone.cz/seniorinspect
Vytváření sdílené hodnoty	www.sharedvalue.org
Města přátelská k seniorům	www.dobrapraxe.cz/cz/tema/seniori
Život 90	www.zivot90.cz
Senzační Senior	www.sensen.cz
Elpida pro seniory	www.elpida.cz
Nadace Krása pomoci	www.krasapomoci.cz
Internetový portál pro seniory	www.i60.cz
Pracovní portál pro starší zaměstnance	www.pracnad50.cz
Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí	www.mpsv.cz

## Seniori úspěšně zvládají svět informačních technologií

Autorka: Dagmar Sladká, tajemnice Nadace České spořitelny, Česká spořitelna, www.csas.cz



V dnešní době bereme znalost používání počítačů a moderních platebních nástrojů za naprostou každodenní samozřejmost. Proto snadno zapomínáme, že seniori a lidé v pokročilém věku neměli možnost se s těmito novými technologiemi seznámit a naučit se je ovládat. Přesto ze všech stran slyší, že dnes se počítače zkrátka používat musí. Zatímco mladí lidé denně vyřizují e-maily a běžně vyhledávají informace na internetu, většina starší generace na tuhle praxi zvyklá není. Jejich vědomost většinou končí u zvládnutí obsluhy mobilního telefonu. Počítač se dnes stal nedílnou součástí moderní společnosti, proto alespoň základní znalost jeho používání je v dnešní době téměř nezbytná.



Nadace České spořitelny zvolila cestu systematické a dlouhodobé spolupráce s partnery, kteří se věnují oblastem, jež společnost velmi tíží, ale sama je zatím neumí efektivně řešit. Mezi ně již od počátku patří také péče o seniory a podpora programů zaměřených na jejich vzdělávání a aktivní zapojování do života a dění ve společnosti. Její snahou je zejména bojovat proti izolaci starších, kteří jsou neprávem společností odsouváni na okraj. Projekt Seniori komunikují je jeden ze stěžejních projektů nadace a zároveň je skvělým příkladem toho, jak v praxi může fungovat princip mezigenerační solidarity.

A jak tedy seniori komunikují? Cílem týdenních bezplatných kurzů, které pořádají Nadační fond manželů Livie a Václava Klausových a Nadace České spořitelny, je naučit seniory základům obsluhy osobního počítače, včetně internetu a elektronické pošty a dát jim praktické rady, jak správně používat platební kartu, příp. internetové bankovníctví. A nyní se tedy dostáváme ke zmíněné mezigenerační solidaritě. O moderních platebních nástrojích a jejich správném používání vědí přirozeně nejvíce zaměstnanci bankovních institucí. Česká spořitelna, jejíž velkou skupinu klientů tvoří právě seniori, se rozhodla v rámci podpory dobrovolnictví nabídnout účast na těchto kurzech svým zaměstnancům. Ti se do projektu dobrovolně zapojují v roli lektorů a seniory seznamují se zásadami bezpečného používání platebních karet, s výhodami bezhotovostních plateb a učí je, jak pracovat s internetovým bankovníctvím.

Za šest let trvání projektu se podařilo proškolit přes osm tisíc studentů – seniorů v 634 českých městech a obcích! A zájem o kurzy zdaleka neopadá, právě naopak. Z reakcí seniorů je patrná jejich chuť stále se vzdělávat a držet krok s děním ve společnosti. Absolventi kurzů dnes směle „surfují po internetu“ a využívají další výhody elektronického světa. Naprostá většina z nich hodnotí kurzy mimořádně pozitivně. Jsou rádi, že si rozšířili své obzory, těší se na praktické využití získaných dovedností a mají radost, že budou „doma nejchytřejší“. Podle některých je na začátku nejdůležitější překonat strach z neznámého prostředí a nedůvěru ve vlastní schopnosti. Nedávno odstartoval již sedmý ročník projektu - do konce listopadu 2013 proběhne až 160 bezplatných kurzů pro celkem 1 600 seniorů ve všech krajích České republiky, zejména však v menších obcích, kde mají seniori menší možnosti vzdělávání. Na nich se opět všichni přesvědčí, že internet, platební karta i internetové bankovníctví jsou praktickými pomocníky úplně pro každého. Znalosti a dovednosti, které seniori na kurzech získají, znamenají pro mnohé z nich prolomení izolace od okolního světa.

Počítačové gramotnosti se lze naučit, a to v jakémkoliv věku. Na tom se shodnou všichni absolventi kurzů Seniori komunikují.

## GE Rozmanitě

Autorka: Sandra Tomášková, Employee Relationship Manager, GE Money Bank, [www.gemoney.cz](http://www.gemoney.cz)



V GE Money Bank POMÁHÁME vytvářet atraktivní prostředí a podmínky pro všechny naše zaměstnance. Zaměřujeme se na diverzitu, rovné příležitosti a flexibilitu v práci. Podporujeme vyváženost soukromého a pracovního života a zdravý životní styl.

Každý člověk je jedinečný, proto v GE Money Bank usilujeme o to, abychom všem poskytovali rovné příležitosti. Reagujeme na jednotlivosti každého z nás, skládáme jedinečnosti, výjimečnosti a odlišnosti a vytváříme různorodé týmy a zároveň nabízíme vysokou míru flexibility. Koncept rovných příležitostí v GE Money Bank, a.s. vyplývá z filozofie společnosti General Electric. Oblasti diverzity a rovných příležitostí patří mezi klíčová témata, která spadají do procesu hodnocení jednotlivých oddělení v GE celosvětově.

V GE Money Bank jsme v loňském roce oficiálně spustili program **GE Rozmanitě**, který podporuje 3 hlavní oblasti: diverzitu, rovné příležitosti a flexibilní zaměstnávání, a nabízí zaměstnancům širokou paletu nástrojů, programů a benefitů v těchto oblastech. Na celém programu je unikátní, že jsou do jeho realizace zapojeni muži i ženy téměř ze všech oddělení společnosti, a tak je tento tým skutečně velmi různorodý. Program GE Rozmanitě vznikl tak, že jsme se zeptali našich zaměstnanců, čemu bychom se v rámci diverzity měli věnovat. Výsledek byl jednoznačný, nezaměřujeme se jen na genderovou diverzitu, ale pojďme se věnovat i ostatním oblastem, jako je flexibilita práce, program pro rodiny s dětmi, zaměstnávání zdravotně postižených, zaměstnanců s dlouholetou pracovní zkušeností nebo podpora maminek vracejících se z mateřské dovolené. Na základě toho vzniklo GE Rozmanitě s velmi širokou podporou našich zaměstnanců. Spustili jsme speciální firemní webové stránky GE Rozmanitě, kde zaměstnanci najdou veškeré informace související s tématem, byla představena brožura GE Rozmanitě pro zaměstnance a každoročně probíhají Diversity days, kde je program komunikován, vystupují zde interní i externí hosté, probíhají zajímavé workshopy na související témata a celý workshop je věnován tomu, abychom posunuli naši firemní kulturu v oblasti rovných příležitostí dále.

GE Rozmanitě stojí na třech základních pilířích: Podpoře talentů, Flexibilní kanceláři a Programu pro rodinu. **Talentům** se v GE Money obecně

věnuje velká pozornost. Cílem je vyrovnat počty žen a mužů v jednotlivých úrovních řízení, a to formou mentoringu či koučinku z řad našeho nejvyššího managementu, speciálního programu pro talentované ženy, a spadá sem také program Women's Network, mezi jehož aktivity patří setkávání se známými a úspěšnými osobnostmi. Iniciativa Women's Network si klade za cíl podpořit talentované ženy v jejich kariérním rozvoji, získat nové talenty a udržet ty stávající. Women's Network funguje v rámci GE celosvětově od roku 1997 a sdružuje více než 80 000 členů.

Hlavním úkolem **Flexibilní kanceláře** je podpořit tzv. „work-life balance“ (sladování rodinného a pracovního života), a zároveň zefektivnit práci tam, kde je to možné. Tento pilíř zahrnuje celý balíček možností: nabídku práce z domova, různé formy práce na částečný úvazek, a protože se GE snaží podporovat vzdělávání svých zaměstnanců, své si zde najdou i studenti. Dlouhodobé zkušenosti našich zaměstnanců uplatňujeme při mentorování a předávání zkušeností juniorním kolegům. Nezapomínáme ale ani na zaměstnávání fyzicky znevýhodněných občanů, máme pro ně plně připravené prostory v zákaznickém centru v Ostravě, a nabízíme jim také vzdělávací program „Jak uspět při výběrovém řízení“. Pořádáme pracovní setkání s odborníky z oblasti zaměstnávání znevýhodněných občanů, na kterých seznamujeme účastníky s možnostmi uplatnění v GE Money Bank.

**Program pro rodinu** se snaží vyjít vstříc maminkám a tatínkům, pro něž může být někdy náročnější sladit kariérní stránku života s tou rodinnou. Nově je tak maminkám po mateřské či rodičovské dovolené nabízen měsíční finanční příspěvek k péči o dítě. Spustili jsme speciální externí portál pro rodiče, kde mohou zaměstnanci z domova sledovat dění ve společnosti, být v kontaktu se zástupci společnosti, klást dotazy a najít zde mj. i přehled akcí, kterých se mohou zúčastnit, přehled otevřených pozic a firemní časopis Generace. S rodiči na mateřské a rodičovské dovolené pořádáme také pravidelná setkání. Tatínkové mohou rovněž využít 5 dní dodatečného volna po narození dítěte, tzv. „Daddy's leave“ a oba rodiče den volna tzv. „Parents day“.

V praxi potom vypadá využití benefitů pro rodiče vracející se z mateřské dovolené tak, že například ve 2 letech věku dítěte žena/muž pracuje na částečný úvazek, podle možností pracovní pozice využívá práce z domova, pobírá finanční příspěvek k péči o dítě a využívá navíc den placeného volna nad zákonný rámec pro vyřízení osobních záležitostí zaměstnance, týkajících se péče o dítě.

Program GE Rozmanitě je aktivně podporován členy top managementu. Na měsíční bázi se setkáváme za účelem řešení strategie a schvalování benefitů vyplývajících z preferencí zaměstnanců, které zjišťujeme formou

průzkumů, workshopů, focus groups atd. Sledujeme také zlepšující se poměr muži vs. ženy na všech úrovních.

Program GE Rozmanitě byl v loňském roce oceněn v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti. Obdrželi jsme také speciální cenu za opatření přátelská k příslušníkům sexuálních menšin (LGBT), a za vypracovaný systém vnitřních předpisů, který explicitně zakazuje diskriminaci a řeší případnou šikanu či obtěžování na základě sexuální orientace. Ohodnocen byl nadstandardní přístup k registrovaným partnerům, které navzdory zákonu vnímá banka jako plnohodnotné partnerství.

## Diverzita v IBM

Autorka: Martina Sklářová, HR Payroll Specialist and Diversity Focal Point, IBM Česká republika, [www.ibm.com/cz](http://www.ibm.com/cz)



Diverzita je pro IBM jako americkou společnost velmi živým tématem, kterému se celosvětově věnuje. Vycházíme z přesvědčení, že diverzní týmy jsou výhodou, protože díky diverzitě se budou lišit názory, úhly pohledu i celkový postoj a vnímání.

Politika a praxe IBM jsou nastaveny v duchu principu rovných příležitostí, například v případě zaměstnanců a zaměstnankyň se zdravotním postižením je IBM schopno reagovat na případný požadavek úpravy pracovního místa nebo speciální pracovní pomůcky.

Při náborových kampaních velmi pečlivě dbáme na zajištění rovného přístupu. To platí i v otázkách odměňování a kariérního postupu. Zaměstnaným v IBM nabízíme škálu možností jak skloubit osobní a pracovní život, mimo jiné flexibilní pracovní dobu, práci z domova nebo na zkrácený úvazek. U zaměstnankyň po odchodu na mateřskou dovolenou podporujeme jejich pravidelnou komunikaci s manažery a personálním oddělením - cílem je, aby neztratily kontakt se společností a udržely si informovanost o změnách a novinkách tak, aby jejich návrat do pracovního procesu byl plynulý a přirozený. Spolupráce s blízkými mateřskými školkami, včetně těch, které jsou zaměřené na výuku v anglickém jazyce, je dalším nástrojem, jak IBM umožňuje zaměstnancům a zaměstnankyním vyvážit osobní a pracovní život.

V roce 2010 proběhl v IBM genderový audit včetně analýzy vnitřních procesů a politik z pohledu rovných příležitostí pro ženy a muže. Návrhy a doporučení, které z auditu vyplynuly, IBM průběžně implementuje.

IBM si uvědomuje, že na kariérním vývoji ženy, která vidí svou budoucnost ve vedoucí pozici, se může podílet již od samého začátku pracovní kariéry. IBM se účastní workshopů a zajišťuje představení společnosti na veletrzích pracovních příležitostí, představuje společnost studentkám na letních kurzech IT s cílem je inspirovat pro další studium technických oborů. IBM podporuje své zaměstnankyně v dalším profesním rozvoji např. formou mentoringu nebo programem „Elevate“, který je zaměřený na rozvoj talentu a manažerských dovedností.

V oblasti diverzity IBM dále spolupracuje s dalšími soukromými společnostmi působícími v České republice. Výměnou zkušeností z oblasti pracovněprávní legislativy a možnosti přizpůsobení pracovní doby - ať už formou částečného pracovního úvazku nebo sdílených pracovních míst - IBM zlepšuje pracovní podmínky. Naše společnost také spolupracuje s Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky a předává poznatky z praxe a poskytuje komentáře při tvorbě zákonů a opatření.

Další skupinou, které IBM věnuje pozornost, jsou zahraniční zaměstnanci a zaměstnankyně. Tvoří menší, ale podstatnou část našich zaměstnanců. IBM se snaží usnadnit jim přechod do nového a neznámého prostředí. Nejenom změna kulturní, ale také např. v oblasti legislativy, je pro tyto zaměstnance a zaměstnankyně náročná, IBM k nim přistupuje individuálně se snahou poskytnout jim veškeré potřebné informace.

IBM se věnuje tématu sexuálních menšin – podporuje tzv. „obrácený mentoring“, kterým se vedoucí pracovníci seznamují s problematikou diverzity a možnostmi přístupu, prochází zároveň školením o odlišnostech a posilují své dovednosti v managementu diverzity. Aktivním zapojením do „Festivalu Prague Pride“ IBM vyjadřuje svou podporu tématu sexuálních menšin. Každoročně iniciujeme a aktivně se účastníme konference „Business Forum - Diversity Management“ - jako součást doprovodných akcí Prague Pride, na kterých se představují nejnovější trendy v otázkách managementu diverzity a GLBT v praxi.

Pozornost věnovaná diverzitě a vše s ní spojené je jednou z priorit společnosti IBM. Vidíme v ní příležitost, jak překonat naše hranice a odstranit bariéry dané konvencemi a historií. Ke změně myšlení a vývoje našeho přístupu nás nenutí kvóty ani nařízení, ale snaha být flexibilnější a otevřenější novým možnostem a přístupům, které rozšíří naše obzory. Klíčem k úspěchu v oblasti diverzity je překonání vlastních hranic a předsudků.

### Okna v Microsoftu otvírají hlavně ženy

Autorka: Dagmar Ševčíková, personální ředitelka, Microsoft Česká republika, [www.microsoft.cz](http://www.microsoft.cz)



Diverzita a inkluze - podporování různorodosti z pohledu genderu, zkušeností, názorů, kultur a jejich úspěšné začleňování do firemní struktury jsou dlouhodobě jedněmi z hlavních priorit společnosti Microsoft. Tato filozofie nás přivedla v roce 2009 jako leadaerka mezi korporátními firmami v České republice na myšlenku odstartovat v té době ojedinělý a inovativní projekt, který jsme pro Microsoft příznačně nazvali „Opening Windows“ – iniciativa pro ženy v byznysu. Cílem Opening Windows bylo od začátku nabídnout ženám platformu pro sdílení zkušeností a názorů, a také jim poskytnout prostor a solidní platformu pro networking, který v České republice do té doby chyběl.

speakerka (resp. „speakerky“). Mnohokrát v této roli vystupují samy členky, třeba aby upozornily na zajímavé projekty, na kterých pracují, podělily se o vlastní zkušenosti a získaly zpětnou vazbu a zajímavé náměty v prostředí, kterému důvěřují. Diskuze pak většinou pokračuje takzvaně „online“ v Opening Windows skupině na profesní síti LinkedIn, která má v tuto chvíli už více než 500 členek a slouží především jako nástroj komunikace mezi námi coby organizátorem Opening Windows setkání a členkami LinkedIn skupiny. Jak Microsoft, tak členky vzniklé komunity prostřednictvím LinkedIn skupiny upozorňují na obdobné iniciativy jiných společností, sdílejí zajímavé články, tipy na inspirativní akce a podobně.



Jako formu jsme zvolili dvě až tři večerní setkání ročně, která se realizují doposud, vždy se zajímavými hosty a diskusními tématy, která nějakým způsobem propojují svět žen, byznysu a kariéry. Letos v březnu se konalo jubilejní již desáté setkání a je pro nás velkou ctí, že se za dobu realizace akcí mezi našimi hosty objevila jména jako Eva Jiříčná, Muriel Anton, Rostya Gordon-Smith, Magdalena Souček nebo Darina Vodrážková. Ovšem pozor, nezapomínáme ani na muže – naše pozvání přijali například Vladimír Kovář nebo Jan Bubeník.

Opening Windows ale zdaleka neožívá jen dva večery v roce – na velké večerní eventy navazují Opening Windows snídaně. Každý první čtvrtek v měsíci se s členkami setkáváme v komornějším složení v kavárně Costa Coffee v Praze na Můstku, opět vždy za účasti inspirativního

#### Opening Windows

- iniciativa pro ženy v byznysu v České republice, která nabízí platformu pro networking a sdílení zkušeností a názorů
- existuje od r. 2009
- členství předpokládá minimálně 5 let odborných zkušeností

Více na [www.openingwindows.cz](http://www.openingwindows.cz)

V roce 2013 jsme se rozhodli rozšířit iniciativu Opening Windows také mezi studentky a absolventky vysokých škol. Prostřednictvím setkání s názvem „Opening Windows @ University“ se jim snažíme poradit v začátcích jejich kariéry, nasměrovat je, motivovat a pomoci jim s budováním profesionálních kontaktů.

Nesmíme ale zapomenout ani na aktivity směřující dovnitř firmy a v této souvislosti

i na iniciativy na podporu inkluze, tedy začleňování. Je sice dobře, že v Microsoftu (i mimo něj) o diverzitě mluvíme, ale uvědomujeme si, že je potřeba, aby se stala součástí našeho DNA. Proto v naší společnosti letos probíhá už čtvrtý ročník takzvaného „SWIMu“, neboli programu Support Women in Microsoft, zaměřeného na kariérní rozvoj žen v Microsoftu, uvědomění si rozdílů v komunikaci mezi muži a ženami a nacházení benefitů, které rozdílnost (nejen ta v pohlaví, ale třeba i věková nebo daná zkušenostmi) dokáže přinést. V rámci pravidelných workshopů jsme se v průběhu jednotlivých ročníků zaměřovali nejprve na práci se zkušenějšími a „seniornějšími“ talenty, které jsme poté coby interní ambasadorky propojili s „juniornějšími“ kolegyněmi a vytvořili pro ně speciální programy mentoringu a koučinku. Postupně jsme se věnovali také mužům na manažerských pozicích a uspořádali pro ně sérii školení na téma diverzity a pochopení rozdílů v komunikaci, myšlení a chování obou pohlaví. Letošní ročník je ve znamení propojení – smíšené týmy mužů a žen pracují na různých projektech, tak jak tomu je v běžné pracovní

praxi, s tím že se v rámci projektů mnohem více zaměřují na vnímání rozdílnosti v přístupech k práci a odkrývání hlavních genderových stereotypů. Neboť právě jejich uvědomění si a pojmenování je důležitým začátkem na cestě k jejich postupnému odstraňování.

Možná se ptáte, zda jsme se nesetkali s negativními reakcemi ze strany mužů. Opak je pravdou – zpětná vazba od naší mužské komunity je velice pozitivní. A pochvalují si mimo jiné i zlepšení komunikace v soukromých vztazích!

#### SWIM

- Support Women in Microsoft
- vzdělávací program zaměřený na profesionální rozvoj žen v českém Microsoftu
- funguje už čtvrtým rokem

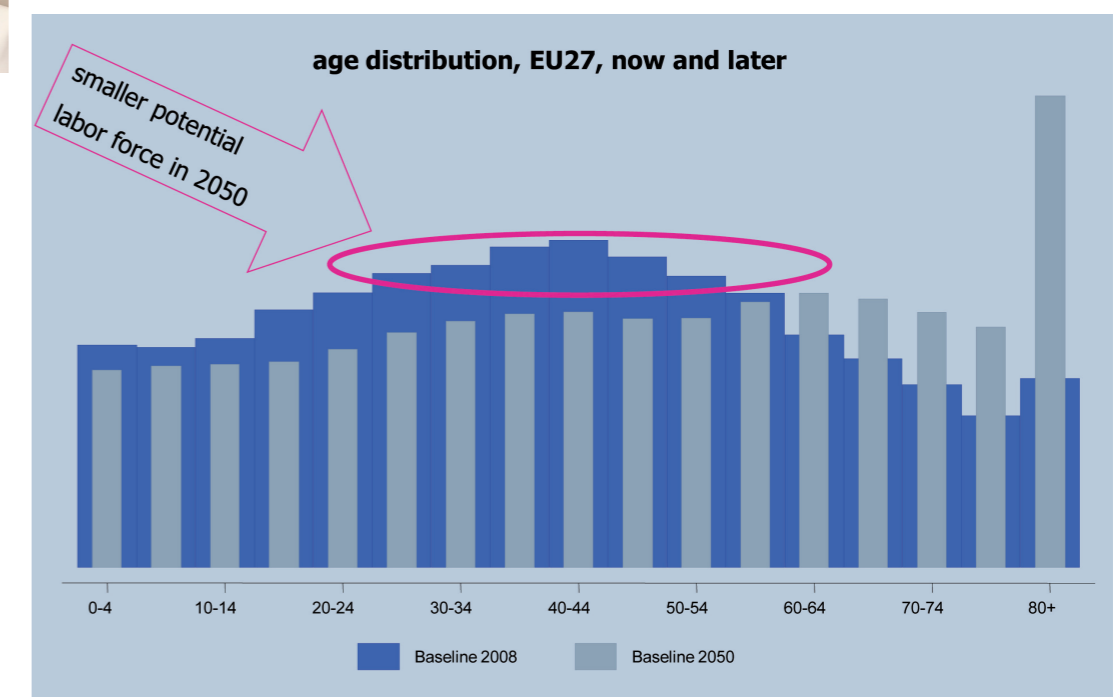
### Jak se český trh práce bude vyvíjet v budoucnu?

Autorka: Agnieszka Nordbo, Managing Director for CR & SR, Randstad, [www.randstad.cz](http://www.randstad.cz)



Společnost Randstad nedávno provedla rozsáhlý výzkum o budoucím vývoji na trhu práce, který je součástí ekonomické studie s názvem „Gap series“. Ta se skládá ze tří navzájem propojených studií: „bridging the gap“, „mind the gap“ a „into the gap“. Výzkum informuje o takzvané demografické propasti (demographic gap), která důsledkem stárnutí populace vznikne v roce 2050 na trhu práce.

#### EU nyní a později, rozložení podle věku

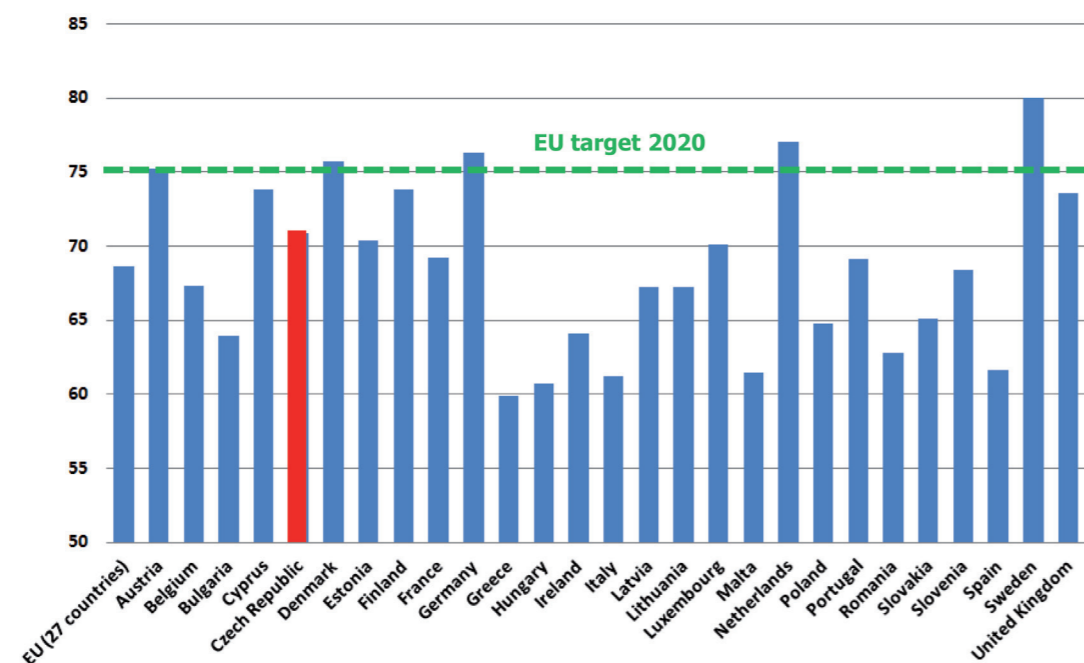


zdroj: Eurostat

Vznik demografické propasti má výrazný sociálně-ekonomický dopad. V současné době připadají na každou osobu v důchodovém věku 4 osoby v produktivním věku. V roce 2050 se toto číslo výrazně zhorší: na jednu osobu v důchodovém věku připadne pouze dvě osoby v produktivním věku (15-64 let). To zasáhne všechny země EU, v důsledku může na trhu práce v roce 2050 chybět 35 milionů pracujících lidí.

V odpovědi na problémy přicházející s růstem demografické propasti stanovila EU strategii do roku 2020, ve které se zaměřuje zejména na větší zapojení žen a starší populace. Jejím cílem je zvýšit míru zaměstnanosti, cíl pro rok 2020 byl stanoven na 75 % pro EU. Česká republika tohoto cíle nedosahuje.

#### EU strategie – cíl: míra zaměstnanosti 75 %



zdroj: Eurostat

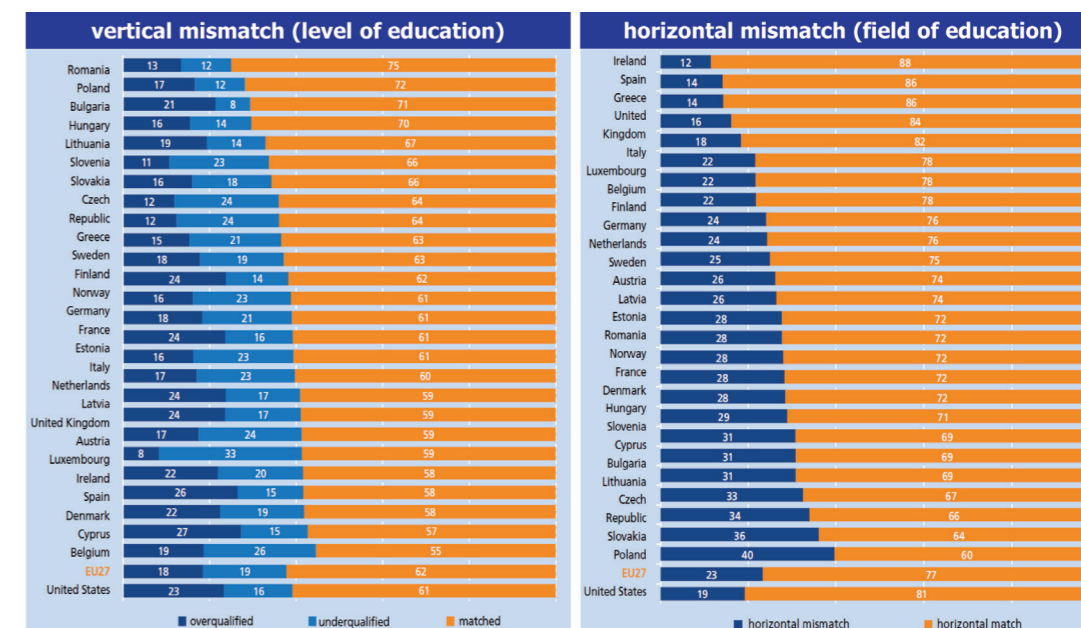
Není to ale pouze demografická propast, které musíme čelit. Žijeme v neustále se měnícím světě, procházíme zásadními, strukturálními změnami, kterým se musíme přizpůsobit, abychom znovu nastartovali udržitelný růst. Globalizace, růst volatility, demografický vývoj a změny v odvětvích přináší na trh práce neustále nové výzvy (stárnutí populace, nesoulad v oblasti vykonávané práce a vzdělání) a potřeby. A ty je nutné identifikovat a naplnit.

Na globálním trhu práce nastane veliký nesoulad. Zatímco na jižní části zeměkoule ročně vstoupí na trh práce 45 milionů nových kandidátů, na severní části zeměkoule bude jejich veliký nedostatek.

Bohužel, pouze 20 % až 25 % odborníků z trhů, kde bude potenciálních kandidátů přebytek, (např. Indie nebo Rusko), je v tuto chvíli považováno nadnárodními společnostmi za zaměstnatelné.

Narůstající potřeba vyhovět požadavkům trhu práce jen zvyšuje nutnost co nejdříve najít řešení, jak vybalancovat přebytky nebo nedostatky pracovních sil v různých částech světa a další disproporce, které na trhu práce vznikají. Existují dva typy disproporcí a oba již můžeme na evropském trhu práce pozorovat nyní. Tzv. vertikální typ vzniká ve chvíli, kdy úroveň vzdělání pracovníka (nízká, střední nebo vysoká) neodpovídá úrovni vzdělání požadované pro výkon jeho práce. K horizontální disproporcii dochází, když obor vzdělání pracovníka neodpovídá oboru potřebnému k výkonu jeho práce.

#### Současné disproporce na evropském pracovním trhu

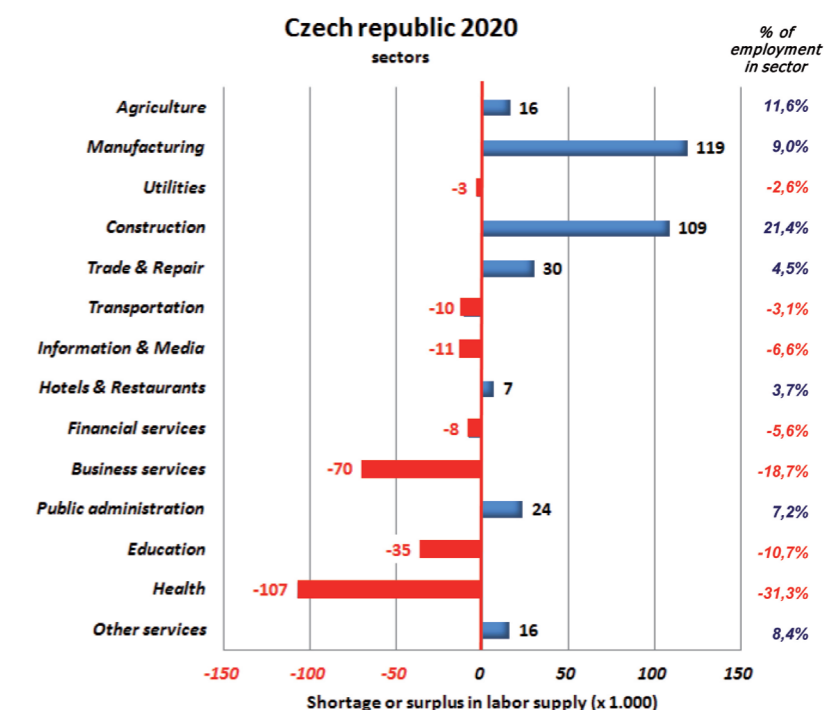


zdroj: Eurostat

V České republice je tento nesoulad veliký, 12 % zaměstnanců je překvalifikováno a 24 % má naopak nižší kvalifikaci, než je potřeba pro výkon jejich práce. 34 % je pak vzdělaných v jiném oboru než v tom, který potřebují pro své zaměstnání.

Výzkum společnosti Randstad ukazuje, že disproporce se bude rovněž objevovat mezi odvětvími. V roce 2020 se budou napříč sektory vyskytovat jak přebytky, tak nedostatky. Tyto nesoulady nejsou v rámci Evropy ani USA stejné. V České republice najdeme přebytek pracovní síly v oborech jako průmyslová výroba nebo stavebnictví, kdežto v jiných sektorech jako jsou služby či zdravotnictví, budeme čelit nedostatku pracovní síly.

#### Česká republika v roce 2020: přebytky a nedostatky pracovní síly podle odvětví



both surpluses and shortages will exist in 2020 amongst sectors

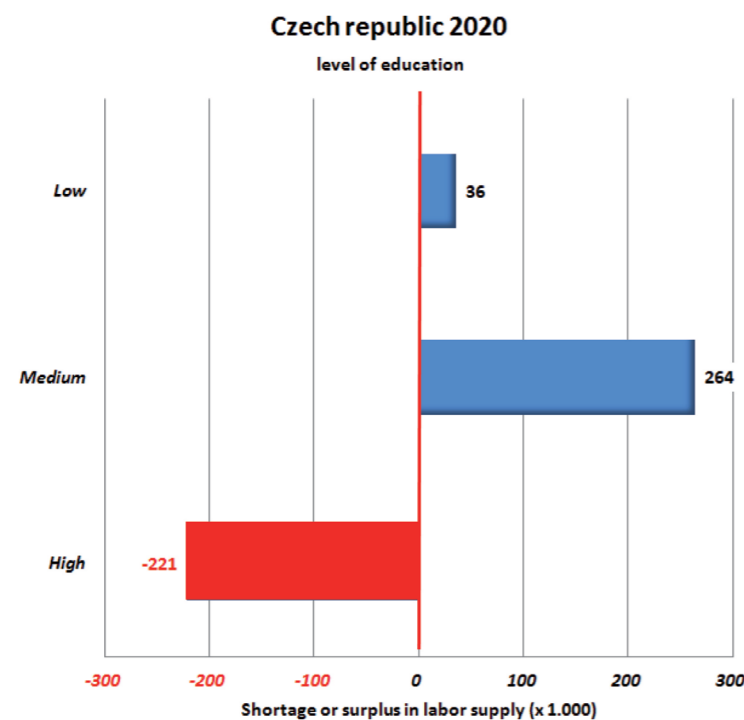
•shortages mainly in business services and health

• surpluses will especially be the case in manufacturing and construction

zdroj: Into the Gap

Kromě nesouladů v rámci odvětví vzniknou na trhu práce také velké disproporce z hlediska dosažené úrovně vzdělání zaměstnanců. Dá se očekávat veliký nedostatek zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (221 000 osob). Na druhé straně bude přebytek pracovní síly s nižším vzděláním (36 000 osob) ale zejména se středoškolským vzděláním (264 000 osob).

#### Česká republika v roce 2020: úroveň vzdělání



in 2020 there are large differences in labor demand between the levels of education

- a great shortage of workers with a high level of education is to be expected
- on the other hand there will be a surplus of workers with a medium education ('the squeezed middle')

zdroj: Into the Gap

V následujících letech vstoupí na pracovní trh 393 000 nových vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a 23 000 v tuto chvíli nezaměstnaných se na něj vrátí. Ani to ale nebude stačit k uspokojení poptávky po zaměstnancích s vysokoškolským vzděláním. Tato poptávka bude podstatně vyšší, jelikož vznikne potřeba nahradit 118 000 osob, které odejdou do důchodu. Ve stejnou dobu také vznikne dalších 520 000 nových pracovních míst, na které budou potřeba právě zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Současný přebytek vysokoškolských pracovníků na pracovním trhu se v roce 2020 změní v jejich nedostatek. Vysokoškoláků přicházejících na trh bude příliš málo na to, aby nahradili osoby odcházející do důchodu, a zároveň ještě zaplnili nově vzniklá pracovní místa, na která bude požadováno vyšší vzdělání.

K naplnění budoucí poptávky po pracovní síle budou potřeba pracovníci s vyšším a odpovídajícím vzděláním. Pro Českou republiku můžeme v tuto chvíli uvést následující doporučení:

- zajistit širokou účast mladších pracovníků v plánovaném penzijním systému s cílem zabezpečit dostačující důchody v budoucnu
- posilovat veřejné/státní služby pro zaměstnance zvýšením kvality a efektivity vzdělávání, pomoci při hledání zaměstnání a dalších individualizovaných služeb, které nabízejí
- přijmout právní předpisy nezbytné pro vytvoření transparentního a jasně definovaného systému pro kvalitní ohodnocení vysokoškolského vzdělání a výzkumných a vzdělávacích institucí

#### Věková diverzita se stává výzvou a trendem

Autor: Maurizio Ciaiolo, ředitel lidských zdrojů, UniCredit Bank, [www.unicreditbank.cz](http://www.unicreditbank.cz)



UniCredit Bank

V UniCredit Bank Czech Republic jsme více než před rokem spustili program Age management. Tento program je těsně propojen s hodnotami skupiny UniCredit, v nichž je prioritou diverzita. Nejen kulturní a genderová, ale také diverzita věková, která se vzhledem k nepříznivému demografickému vývoji stává aktuální záležitostí.

Globálně je ve firmách už samozřejmostí rozvíjet programy talent managementu určené obvykle pro mladší generaci pracovníků. My to děláme v rámci celé skupiny UniCredit, ale kromě toho věnujeme pozornost podpoře a rozvoji pracovníků generace 50plus. To už tak obvyklé není. Přitom se byznys dříve nebo později bude muset s trendem stárnutí populace v celé Evropě vyrovnat.

#### Bariéry mezi generacemi

V průzkumech zabývajících se diskriminací různých skupin v české společnosti, se už několik let pravidelně objevuje na prvním místě právě diskriminace z důvodu věku. Tento fakt se promítá i do kvality mezigenerační spolupráce ve firmách. Zatímco v sousedních zemích jako Německo, Rakousko nebo Itálie není problém bariér mezi generacemi pocítován tak silně, v Česku situace rozhodně není ideální. Je prokázáno, že týmy, v nichž jsou zastoupeny různé věkové skupiny, dosahují lepších obchodních výsledků. Umožňují využít silných stránek každé generace. Starší generace bývá zkušenější, je loajálnější, více věci promýšlí, analyzuje možná rizika, mladí zas dodávají týmu energii a tah na branku. To vysvětluje, proč v Česku UniCredit Bank podporuje program age management zaměřený na rozvoj mezigenerační spolupráce. Navíc existence a nabídka takového programu ve firmě zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele, stává se konkurenční výhodou na trhu práce a určitě i inspirací pro jiné firmy.

#### Cíl programu age management

Jak tedy konkrétně program age management v UniCredit Bank vypadá? Podstatné je, že účast v něm je dobrovolná. Každého

zaměstnance, který dosáhne věku 50 let, osloví útvar HR a program mu nabídne. Záleží jen na zaměstnanci, jak se rozhodne. Program patří k strategickým projektům v oblasti HR a je podporován top managementem firmy. Jeho garantem a realizátorem je útvar HR. Cílem programu je nabídnout starším pracovníkům prostor pro rozvíjení a zdokonalování se ve znalostech a dovednostech, které neměli možnost se naučit v průběhu studia na školách tak jako současná mladá generace, a osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k zvládnutí změn, které v bance probíhají a budou probíhat. Zároveň to je i vzkaz pro všechny naše zaměstnance, že u nás dochází ke kulturní změně, na níž se bude podílet starší i mladší generace společně.

#### Nejprve důkladně vysvětlit

Před spuštěním programu probíhala ve firmě velmi silná komunikační kampaň, v níž se zaměstnancům vysvětlovalo, co program age management je, jaký má význam a cíl. Důležité přitom bylo, že jsme program neprezentovali jako uzavřený projekt určený pro jednu skupinu zaměstnanců, ale jako program otevřený, který má mezi generacemi bořit bariéry a spojoval je při týmové spolupráci.

Ohlas mezi zaměstnanci věkové kategorie 50plus na avizovaný program byl různorodý. Někteří ho přijali s nadšením, jiní neutrálně, byla i skupina, která se jím cítila ohrožena, znejistěna. Příjemným překvapením byl přístup mladé generace. Když se o programu dozvěděli, sami se do něj začali hlásit jako interní lektori pro trénink IT dovedností. Říkali, že problémy s IT dobře znají z domova od svých rodičů a že dokážou svým starším kolegům předávat své znalosti a zkušenosti. A opravdu se to povedlo. Už v první části programu, která se věnovala rozvoji IT dovedností, se zrodila velmi hezká mezigenerační spolupráce.

#### Nároky na koordinaci a realizaci

Do age management programu se v UniCredit Bank Czech Republic zatím zapojilo



180 zaměstnanců, což je více než 9 % z celkového počtu zaměstnanců a představuje to zhruba 60 % zaměstnanců věkové skupiny 50plus v bance. Jsou to zaměstnanci ve všech našich pobočkách bez ohledu na pracovní pozici. Koordinace aktivit v rámci programu se nám daří díky internetu. Program má své vlastní intranetové stránky, kam útvar HR umísťuje veškeré informace. Garanti pravidelně komunikují s účastníky mailem a odkazují je na konkrétní akce, které se konají v Praze, ale i v regionech. Intranet zároveň umožňuje získávat zpětnou vazbu od účastníků na jednotlivé akce, shromažďovat jejich návrhy a podněty, co by do programu dál zařadili.

Plán toho, čemu se chceme v programu age managementu věnovat, vznikl jednak na základě průzkumu mezi zaměstnanci, jednak v diskusích s manažery a také v debatě s odbory.

#### Struktura programu

Program zahájila Počítačová akademie, série školení práce s IT. Nejprve Excell pro začátečníky a pro pokročilé, poté následovalo školení na Power Point, které bylo okamžitě obsazeno, a pro velký zájem byly vypsány další termíny. V roce 2013 se plánuje pokračování v IT školeních zaměřených na změny interního IT systému v bance.

Součástí programu age managementu jsou rovněž tréninky soft skills, kterých se účastní i mladší zaměstnanci. Doposud proběhly tréninky mezigenerační komunikace a tréninky týmové spolupráce. Obojí bylo velice zajímavé. Smyslem mezigenerační komunikace je, aby se věkově odlišné generace, které vyrůstaly v různé době, lépe poznaly a pochopily. Aby si zaměstnanci uvědomili, že každá generace je sice jiná, ale přitom že každá má určité silné stránky, jejichž propojováním lze dosahovat v týmech lepších pracovních výsledků. Aby se respektovali a dokázali společně dál pracovat.

Např. v tréninku týmové spolupráce si účastníci vyzkoušeli různé role v týmu, zjistili, jak funguje typologie osobnosti, jak lze zlepšovat komunikaci atd. Šlo o pilotní projekt, který zopakujeme v roce 2013 ve společném týmu starších pracovníků a našich trainee.

Námětů, jak program age management v budoucnu rozvíjet, je řada. Např. zajímavé a užitečné by mohlo být využití koučinku, který by právě seniorštější zaměstnanci jistě jako benefit ocenili. Starší pracovníci mnohdy potřebují sebereflexi, odkrýt v sobě potenciál nebo schopnosti, které zatím nevyužili, a koučink je pro to výborný nástroj.

#### Kompetence a role

Útvar HR hraje v realizaci programu age managementu roli strategickou i výkonnou. Jednak musí oddělení HR umět představit strategický náhled na otázku age managementu, vysvětlit, že jde o věc perspektivní a pro další rozvoj banky klíčovou. A v roli výkonné zase musí zvládnout přípravu vzdělávacích aktivit, jejich vyhodnocování a komunikaci se zaměstnanci. Důležitá je v programu také role manažerů – šéfů těch, kdo se programu účastní. Těm je třeba na začátku vysvětlit význam programu a tréninků pro rozvoj jejich byznysu, aby pochopili, že to pomůže i jejich byznysu a aby své lidi na tréninky z práce uvolňovali.

Program je investicí, která by se měla v budoucnu zúročit. Nejde až o tak vysoké náklady, protože některé aktivity si banka zajišťuje z interních zdrojů. Samozřejmě tréninky na soft skills svěřuje externím odborníkům. Ovšem nejdůležitější je chuť a podpora managementu pustit se do toho a získat pro tuto myšlenku zaměstnance.



# Úspory energie

## Vdechněte inhalátorům nový život

Autorka: Lenka Břeská, Corporate Social Responsibility and Patient Advocacy Manager, GlaxoSmithKline, [www.gsk.cz](http://www.gsk.cz)



### Program sběru a recyklace inhalátorů, který by měl snížit množství netříděného odpadu a emisi produkovaných farmaceutickým průmyslem



V České republice je ročně spotřebováno více než 3,5 milionu respiračních inhalátorů, což představuje více než 135 tun odpadu. Většina spotřebovaných nebo expirovaných inhalátorů však končí na skládce netříděného odpadu, a tím zatěžuje životní prostředí. Spotřebované inhalátory obsahují nejen stopové prvky léčiva, ale v případě aerosolových variant i zbytky aerosolových náplní. Především díky těmto aerosolovým plynům zanechávají inhalátory na konci svého životního cyklu významnou uhlíkovou stopu. V případě České republiky hovoříme o více než 19 tisících tunách CO<sub>2e</sub> (ekvivalent oteplování planety přepočítaný na CO<sub>2</sub>, který se používá pro vyjádření uhlíkové stopy). Pro jasnější představu je to množství emisí, které vznikne při jízdě 2 600 krát kolem rovníku Země vozem střední třídy o obsahu 1,4l. Společnost GlaxoSmithKline přichází s unikátním projektem **Vdechněte inhalátorům nový život**, který by měl zvýšit počet inhalátorů vrácených do lékáren, a zároveň snížit množství odpadu, který použité inhalátory představují.

Společnost GlaxoSmithKline se v roce 2010 zavázala, že sníží svou uhlíkovou stopu o 25 % do roku 2020, do roku 2020 také chceme, aby naše výroba i provoz negenerovaly žádný odpad, který není dále zpracován a končí na skládkách. Do roku 2050 by pak veškerý provoz měl zanechat nulovou uhlíkovou stopu. Hledali jsme proto ve výrobě i provozu kanceláří největší „producenty“ uhlíkové stopy. V rámci výrobků jsme identifikovali, že jsou to aerosolové náplně inhalátorů a inhalátory obecně. V celém životním cyklu inhalátorů jsme mohli lehce ovlivnit snižování zátěže na začátku při jeho výrobě a distribuci. Hledali jsme však i způsob, jak přispět ke snížení uhlíkové stopy a odpadů na konci tohoto cyklu, v době, kdy je inhalátor použit pacientem a nastává otázka, kam s ním?

V roce 2012 proto GSK rozjela pilotní projekt v USA a Velké Británii pod názvem Complete the Cycle, v rámci kterého nabízí lékárnám recyklaci použitých inhalátorů a vybraných jiných obalů používaných pro léky. Projekt je svého druhu ojedinělý. V USA i Velké Británii nejsou použité inhalátory považovány za nebezpečný odpad, a proto je lze recyklovat. V pilotních fázích projektu bylo sebráno a recyklováno 140 000 inhalátorů, čímž se ušetřilo více než 1 tisíc tun CO<sub>2</sub>. Projekt navíc odhalil skutečnost, že ne všichni pacienti umějí správně a efektivně inhalátory používat. Více než 17 % vrácených inhalátorů bylo z části plných a 13 % inhalátorů se vrátilo nepoužitých. Na základě tohoto zjištění se od roku 2013 lékárníci věnují poradenství, jak správně inhalátory užívat. Projekt má tedy kromě ekologického kontextu i aspekt zdravotní gramotnosti.

Projekt přichází v roce 2013 i do České republiky pod názvem Vdechněte inhalátorům nový život. Na rozdíl od USA či Velké Británie jsou v České republice všechny obaly používané pro léky

klasifikované po použití léků za nebezpečný odpad. Nebezpečný odpad se musí dle zákona o odpadech povinně spalovat. Použité a expirované léky, tudíž i inhalátory, lze odevzdávat v lékárnách. Spalování navracených léků zajišťují pro lékárny většinou místní samosprávy.

Choroby dýchacího ústrojí jako jsou astma nebo CHOPN patří v České republice k vůbec nejčastějším. Podle statistik jimi trpí až 2 miliony Čechů. Dle výzkumu, který pro GSK realizovala agentura STEM/MARK v lednu 2013, přitom až 93 % respondentů s diagnostikovanými dýchacími obtížemi uvedlo, že ke své léčbě používají respirační inhalátor. Bohužel se ve výzkumu také ukázalo, že více než 75 % inhalátorů vydaných v České republice končí v netříděném odpadu domácností. Pouze 25 % pacientů vrací použité inhalátory do lékáren.

Česká podoba projektu tedy není zaměřena na recyklaci, ale na snížení množství netříděného odpadu, který použité inhalátory mohou představovat. Primárně se soustředíme na motivaci pacientů k tomu, aby neházeli inhalátory do odpadů, ale nosili je zpět do lékáren, a tím bylo zajištěno jejich spálení. Již v pilotních projektech ve Velké Británii totiž bylo zjištěno, že při spalování inhalátorů se sníží jejich uhlíková stopa o 99 % (nejsou zde započítány emise, které vznikají při přepravě do spaloven).

GSK v České republice oslovila ke spolupráci Českou lékárnickou komoru, která sdružuje všechny lékárnice a lékárníky v České republice. Lékární totiž hrají klíčovou roli v celém projektu. Informace o něm získávají pacienti přímo v lékárně při vyzvednutí svých léků. Lékární, které se zapojí, monitorují, kolik inhalátorů se vrátí. Sběr inhalátorů se týká všech jejich variant (aerosolových i práškových) a jsou monitorovány

všechny značky (nejen produkty vyrobené společností GSK). Důležitá je spolupráce pacientů, kteří by měli inhalátory odevzdávat do lékáren odděleně od ostatních léků.

Monitorování návratnosti inhalátorů bude probíhat minimálně jeden rok. Pokud bude projekt úspěšný a návratnost inhalátorů překročí 20 % ze všech vydaných, bude společnost GSK hledat možnosti, jak vyjmout inhalátory z kategorie nebezpečného odpadu v zákoně o odpadech a recyklovat je.

Pilotně byl projekt spuštěn 21. února 2013. Do uzávěrky této publikace se zapojilo 350 lékáren z celé České republiky (13,5 % z celkového počtu lékáren) a bylo vráceno cca 2 500 inhalátorů. Více informací a seznam zapojených lékáren lze nalézt na stránkách [www.inhalatory.net](http://www.inhalatory.net). Pacienti mohou prostřednictvím této stránky vyzvat i svou lékárnu, aby se do projektu zapojila.

## Změny zákona o hospodaření energií a přístup k problematice energetické účinnosti

Autoři: Miroslav Dubovský, Partner, Jan Lehký, Advokát a Martin Kraft, Advokátní kancelář, Hogan Lovells (Prague), [www.hoganlovells.com](http://www.hoganlovells.com)



Zákon o hospodaření energií doznal od ledna 2013 výrazných změn. Nová úprava se v souladu s evropskými směrnici zaměřuje na snížení energetické náročnosti budov do roku 2020 a stanoví závazné postupy, jak toho dosáhnout.



Nejčastěji diskutovanou novinkou je průkaz energetické náročnosti („průkaz“). Jde o dokument, který popisuje zákonem stanovené informace o energetické náročnosti budovy nebo její části. Jeho vypracování musí v zákonem vymezených případech zajistit tzv. povinné osoby - stavebník, vlastník nebo společenství vlastníků jednotek („SVJ“). Průkaz vystavuje energetický specialista s platností 10 let, přičemž po uplynutí této lhůty nebo při větší změně budovy musí být průkaz vyhotoven znovu.



Zpracování průkazu musí být zajištěno především u budov využívaných orgánem veřejné moci a bytových a administrativních budov, a to v zákonných lhůtách. Navíc do 1. ledna 2015 musí orgány státní správy zařadit větší budovy do systému monitoringu spotřeby energie a výsledky zveřejnit na internetu.



Před prodejem nebo pronájmem budovy nebo její části musí povinná osoba předložit průkaz kupujícímu nebo nájemci a rovněž musí zajistit, aby ukazatele energetické náročnosti uvedené v průkazu byly uvedeny ve všech informačních a reklamních materiálech týkajících se prodeje nebo pronájmu. Po uzavření smlouvy musí být průkaz vždy předán kupujícímu nebo nájemci. Stejně musí postupovat vlastník bytu v případě prodeje nebo pronájmu s tím, že průkaz může nahradit vyúčtováním dodávek energií za uplynulých 3 roky.

Povinné osoby musí navíc vybavit všechna vnitřní tepelná zařízení přístroji regulujícími a registrujícími dodávku tepelné energie konečným uživatelům a zajistit, že nebudou překročeny měrné

ukazatele stanovené vyhláškou. Pokud spotřeba energie překročí hodnotu stanovenou vyhláškou, pak musí povinná osoba zpracovat energetický audit a splnit opatření z něj vyplývající. Povinnost zpracování energetického auditu se ale nevztahuje na budovy, jejichž výstavba začala v roce 2001 a byla financována ze státních dotací nebo půjček uvedených v zákoně.

U výstavby a větší změny budov musí nově stavebník předložit průkaz a kladné závazné stanovisko o splnění požadavků energetické náročnosti budovy již při podání žádosti o stavební povolení nebo ohlášení stavby. Požadavky energetické náročnosti jsou časově odstupňovány, přičemž nejpřísnější budou platit od 1. ledna 2020, kdy každá výstavba bude muset splnit požadavky na budovu s téměř nulovou spotřebou energie. V případech výstavby budov se spotřebou přesahující určité parametry je nutné zajistit tzv. energetický posudek. Ten obsahuje mimo jiné posouzení technické, ekonomické a ekologické proveditelnosti alternativních systémů dodávek energie. Konkrétní ukazatele energetické náročnosti stanoví vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu pomocí matematických vzorců.

Porušení povinností podle zákona je sankcionováno pokutou do výše 100 000 Kč (u vlastníků bytů do 50 000 Kč) a u právnických a podnikajících fyzických osob do výše 200 000 Kč (v případě nezpracování energetického auditu nebo posudku do výše 5 milionů Kč). Zákon pamatuje na výjimky z uvedených povinností, a to především u budov s minimální vytápěnou nebo chlazenou plochou, kostelů, rekreačních staveb nebo budov v památkové rezervaci nebo památkové zóně.

Nad rámec zákona se v oblasti energetické účinnosti uplatňují další přístupy, které jsou obsaženy v evropských směrniciích nebo se uplatňují mimo jakoukoliv státní regulaci.

### Nízkoenergetické budovy

Výstavba nízkoenergetických („zelených“) budov v České republice začala v roce 2009, původně z podnětu nadnárodních korporací. V poslední době se však přidávají i středně velcí soukromí investoři. Nejvíce zelených projektů je u nás certifikováno podle LEED nebo BREEAM.

Vzhledem k absenci ucelené metodiky se právní vztahy při výstavbě zelených budov řídí standardní smlouvou o dílo. Smlouva navíc mezi standardní povinností zhotovitele zajistit vydání všech povolení pro výstavbu a užívání budovy zařazuje i povinnost zajistit vydání zeleného certifikátu.

Pokud zhotovitel nemůže sám získat zelený certifikát (například u průmyslových budov, které podléhají zkušebnímu provozu, při kterém se mimo jiné vyhodnocuje hlučnost nově instalovaného výrobního zařízení), pak si strany sjednávají povinnost vzájemně maximální součinnosti při jeho získání.

V ostatních státech EU je patrný obdobný trend výstavby zelených budov a některé vyvinuly své vlastní certifikační systémy, například DGNB v Německu nebo BREEAM v Británii. V Itálii se nejvíce používá americká LEED a lze zde nalézt první příklady veřejných zakázek na výstavbu veřejných budov podle této certifikace. Nicméně soulad veřejných zakázek požadujících získání pouze určité certifikace (LEED) s principy soutěžního práva EU je velmi diskutabilní.

### Nízkoenergetické nájmy

Stále rozšířenější novinkou jsou takzvané zelené nájmy. Jde o nájemní smlouvy, které obsahují mimo jiné závazek nájemce ve vztahu k spotřebě energie a vody a užívání materiálů za účelem udržení a snížení ekologicky a zdravotně negativních dopadů budovy a pronajatých prostor. Někteří významní pronajímatelé zamýšlejí pro nově vystavěné zelené budovy sjednávat pouze zelené nájmy. Tento přístup se však často setkává s neochotou ze strany nájemců, kteří odmítají nést vyšší náklady nebo odpovědnost. Z tohoto důvodu zůstávají zelené nájmy spíše doménou nadnárodních společností, které zelené nájmy sjednávají s ohledem na sociální a korporátní odpovědnost. Zelené nájmy se týkají téměř výlučně nových prostor.

V zahraničí získaly zelené nájmy podporu přímo v právním řádu, například ve Francii u nájmu prostor větších než 2 000 m<sup>2</sup>, které vyžadují sjednání ekologického dodatku. Jiné země upřednostňují doporučení nezávislých institucí, například v Británii sdružení „Better Buildings Partnership“, které zastupuje institucionální pronajímatele.

V České republice se prozatím nevyvinul žádný speciální přístup k zeleným nájům, ani se neplánují změny nájemního práva za účelem podpory energetické účinnosti nebo zelených

nájmů. „Zelená“ ustanovení jsou obvykle vtělena do provozních řádů a příruček a týkají se spotřeby vody, tepla, plynu a elektrické energie (odběr určitého procenta energie z obnovitelných energetických zdrojů, výlučné používání výrobků a zařízení, které šetří elektrickou energii), údržby a obnovy prostor (ekologicky šetrné čištění, třídění odpadu, užívání nízkoenergetických materiálů v případě renovace nebo změny prostor).

### EPC smlouvy

EPC je smlouva, ve které se společnost poskytující energetické služby („ESCO“) zavazuje provést pro klienta (vlastníka budovy) práce spočívající v garantovaném snížení spotřeby energie a klient se zavazuje cenu těchto prací zaplatit z dosažených energetických úspor. EPC smlouva se sjednává se na osm až deset let, v nichž se zaplatí náklady projektu.

V České republice jsou EPC smlouvy využívány na vysoké úrovni, s dokončenými 170 projekty a investicemi přesahujícími 3 miliardy Kč, které přinesly více než 1,3 miliardy Kč energetických úspor. Odhadovaný celkový potenciál úspor v České republice je 13 miliard Kč. Hojně jsou EPC projekty využívány veřejným sektorem, zejména u budov veřejných škol a nemocnic.

V rámci strategie podpory EPC smluv vláda České republiky odsouhlasila znění vzorové EPC smlouvy, vzorové dodatky, metodologii a průvodce procesem zadávání veřejných zakázek EPC smluv.

V zahraničí některé státy EU upravily EPC smlouvy v místním právním řádu, v jiných podpora EPC smluv vzrostla v důsledku jiných legislativních změn.

### Bílé certifikáty

Bílým certifikátem je osvědčení vydané nezávislou certifikační autoritou, které potvrzuje dosažení stanoveného cíle energetických úspor na základě realizovaného projektu. Certifikáty fungují podobně jako emisní povolenky a může je získat především dodavatel nebo distributor energie, který má povinnost dosáhnout stanovených energetických úspor.

Nejvyvinutější trh s bílými certifikáty představuje Itálie, která přijala schéma bílých certifikátů v roce 2005. Dále pak Francie a Dánsko, které ji následovaly o rok později. Polsko a Nizozemí zavedení bílých certifikátů zvažují.

Podle sdělení ministerstva průmyslu a obchodu Česká republika nezamýšlí zavést bílé certifikáty a namísto toho zvažuje zavázat dodavatele energií povinností ušetřit každoročně 1,5 % z dodávek energie konečným spotřebitelům.



**KNAUFINSULATION**

### Kdy začneme brát úspory energie vážně?

**Knauf Insulation (www.knaufinsulation.cz) patří mezi přední světové výrobce izolací a téma úspor energie je pro něj proto pochopitelně středem zájmu. O tom, jak na firmu dopadá politika státu v této oblasti a jak na druhou stranu firma může k politice konstruktivně přispět, jsme si povídali s Ondřejem Šrámekem, manažerem pro public affairs.**

#### Ministerstvo životního prostředí nedávno vrátilo Ministerstvu průmyslu návrh aktualizace Státní energetické koncepce. Jak její obsah hodnotí Knauf Insulation?

Podle dosavadních informací je bohužel jasné, že dominantním tématem pro naše vlády v energetice nadále zůstává strana nabídky, tedy výstavba nových zdrojů, zajištění paliva pro ně a distribuční sítě. Strana poptávky není zatím příliš řešena. Úsporám a energetické efektivitě je dlouhodobě věnována pozornost spíše okrajově. Návrh velmi detailně uvádí údaje o růstu spotřeby a potřebě nového instalovaného výkonu – dokonce myslím, že až příliš detailně vzhledem k tomu, o jak dlouhodobé predikce se jedná. O úsporách naopak hovoří velmi povrchně formou frázi a prohlášení, že je stát bude podporovat, ale bez detailního plánu. To vše navzdory vývoji na západ od nás.

#### Jak by se měla koncepce k úsporám stavět?

Nejefektivnější cestu představují úspory energie tam, kde se nejvíce plýtvá, například v budovách. Jen zateplení staré výstavby by snížilo spotřebu dováženého plynu a emise oxidu uhličitého o polovinu. Zlepšení energetické efektivity současného průmyslu pak představuje ekvivalent dvou Temelínů. Úspory je proto potřeba začít brát vážně jako nový zdroj energie. Jsou to jasná čísla, stejně jako údaje, kolik bude potřeba instalovat nového výkonu v jádře a o kolik více bude potřeba dovézt plynu.

#### Zateplení domu je ale ryze soukromá investice. Proč by jí měl podporovat stát?

Protože kromě jasných soukromých benefitů nese i výrazné přínosy celospolečenské. Pomínu-li aspekty environmentální a sociální, je v současné době nejdůležitějším příspěvkem k ekonomickému oživení. Zateplení je regionálně rozprostřeno, provádí ho zejména malé a střední firmy v regionech a má jeden z nejvyšších multiplikačních efektů v celé ekonomice. Je to z hlediska nastartování ekonomiky unikátně postavený, ale bohužel nevyužitý segment.

#### Když říkáte, že je to pro ekonomiku tak výhodné, tak proč vláda tento segment tak podceňuje?

Segment tzv. malého stavebnictví je vysoce fragmentovaný. Skládá se zejména z malých firmiček, které mají co dělat, aby se užívaly,

a nemají čas každý den chodit bušit na dveře ministerstev se svými požadavky, jako to dělají velcí průmysloví giganti. Proto je pro tyto menší firmy obzvláště důležité sdružovat se v asociacích a lobbovat za svoje zájmy společnou silou.

#### Říkáte lobbovat za svoje zájmy, ale víme přece, jak lobbying v Česku funguje a jakou má pověst.

Skutečný lobbying není nic jiného, než komunikace s lidmi, kteří rozhodují o legislativě a regulaci, která má vliv na oblast zájmu jeho zaměstnavatele, případně klienta. V Česku se za lobbying bohužel někdy označují podivné aktivity v oblasti veřejných zakázek, které jsou často na hranici korupce. Hlavně odsud pochází negativní vnímání slova lobbista. V demokratickém procesu je ale transparentní lobbying potřebný a dokonce nutný.

#### Nutný pro koho?

Často říkám, že problémem Česka je nedostatek lobbyingu. Poslanci a regulátoři často přijímají normy bez potřebných znalostí. Pak vznikají legislativní paskvily. Poslanci jsou běžní lidé, kteří pocházejí z určité profese. U nás například v Poslanecké sněmovně sedí velké množství doktorů. Může poslanec lékař kvalifikovaně rozhodovat o energetice nebo telekomunikacích? Lobbista je pro něj vlastně konzultant zadarmo. Abychom ale mohli mluvit o transparentním lobbyingu, musí lobbista jasně odkrýt svůj zájem. To, že na něčem máte zájem, přece nijak automaticky nediskredituje to, co říkáte. Politik by měl lobbyisty vítat a dokonce si je sám zvat, aby měl co nejvíce argumentů z různých stran. Zvázení argumentů je pak na něm, to je jeho role. Rozhodovat by měl podle toho, zda jsou argumenty podložené a zda jsou v souladu s veřejným zájmem a politikou, za kterou byl zvolen.

**Podpora úspor energie v budovách je tím nejlepším protikrizovým opatřením.**

### A chovají se tak opravdu politici a úředníci?

Závisí na tom, u koho lobbujete. Na exekutivní úrovni, na ministerstvech a úřadech, jsou lidé obvykle dobře odborně vybavení a probíhá korektní diskuse. Druhá úroveň je legislativní, kde rozhodují politici. Stane se třeba, že vám opoziční poslanec řekne: „Já s tím sice souhlasím, ale máme problém s koalicí, a tak hlasujeme proti všem jejím návrhům.“ Opozice konstruktivně hlasuje pro všechny pozměňovací návrhy spolu s koalicí, ale u závěrečného hlasování je deklarativně proti. Je to takové politické divadlo. Setkáte se například často také s laciným antievropismem, kdy politik předem odmítá všechnu legislativu z Bruselu, aniž by jí prostudoval. Legislativní proces je prostě méně racionální, a proto také více nepředvídatelný.

### Nepředvídatelné prostředí může mnohým vyhovovat?

Velkým problémem lobbingu v Česku je prosazování pozměňovacích návrhů a přílepků na poslední chvíli. Přílepky k nesouvisejícím zákonům již sice zarazil Ústavní soud, ale občas se přesto objeví. U pozměňovacích návrhů se již dlouho řeší například to, aby je mohla navrhnout pouze skupina poslanců, ne jednotlivci. Také by nemělo být možné předložit pozměňovací návrh bez zdůvodnění, což je dnes bohužel naprosto běžné. Poslanci velmi často hlasují a neví o čem. Takový stav je samozřejmě rejdištěm pro různé pochybné postavy, kterým se bohužel nejen k mé nelibosti také říká „lobbisté“.

### Jak z toho ven?

Na úrovni Parlamentu je třeba změnit jednací řády, omezit možnosti pro „lidovou tvořivost“ jednotlivých poslanců a docílit toho, aby všechny změny byly diskutovány a zdůvodněny na výborech. Totéž je ale potřeba udělat i na straně ovlivňujících lobbistů: znevýhodnit ty, kteří lobbují za partikulární zájem jedné firmy a zvýhodnit profesní asociace, které zastupují širší segment.

### Lze brát asociace jako důvěryhodné subjekty?

Jsem o tom přesvědčen. V asociacích probíhá odborná debata, ve které se diskutuje pohled na danou věc tak, aby za ním stáli pokud možno všichni členové. Je to práce podložená tolika firmami, že je ze strany ministerstva či politika těžké ji ignorovat. Asociace reálně odvede ohromné množství odborné práce, kterou lze dále využít. Samozřejmě, čím jsou asociace větší, tím těžší je identifikovat jejich společný zájem. Tisíc lidí prostě nemůže vést stejně kvalitní debatu jako dvacet. Firmy také často prací s asociací podceňují. Někdo pak může mít snahu celou asociaci zneužít k vlastnímu cíli. Pokud je ale funkční aparát asociace a funguje rozdělení do vymezených pracovních skupin, pak je asociace velkým přínosem.

projekt v soutěži, kterou vypisuje každoročně Ministerstvo průmyslu a obchodu společně s Ministerstvem životního prostředí.

V Plzeňském pivovaru jsme implementovali nové řešení pro výhoz mláta ve varnách. Namísto tlakovým vzduchem je výhoz realizován za pomoci dmychadel, která mají nižší spotřebu energie. Mláto ze scezovací kádě je gravitačně „vyhozeno“ do tzv. mezimlátníku na varně, z něj se následně dopravuje do tzv. mlátových sil poblíž varny, kde se akumuluje tak, aby ho mohlo odvézt nákladní auto. Optimalizace kondenzace brýdových (odpadních) par na mladinové pánvi v pivovaru ve Velkých Popovicích nastává úpravou systému pro rekuperaci tepla. Při varu mladiny odchází párníkem na střeše odpadní (brýdová) pára. Tato pára s sebou odnáší velké množství tepla, které nebylo možné již zpětně využít. Proto byl navržen systém rekuperace energie, který to umožňuje. Přes tepelný výměník se ochlazují brýdové páry a jimi se ohřívá studená voda z vodovodního řádu z přibližně 10°C na 80°C a akumuluje se v zásobní nádrži na varně. Dále dochází k jejímu využití převážně na sanitace. Instalace nového vzduchového kompresoru v Nošovicích umožnila rekuperovat teplo produkované při výrobě stlačeného vzduchu. Kompresor pro výrobu stlačeného vzduchu s rekuperací tepla zajišťuje efektivní ohřev chladicí vody až na teplotu 80°C. Ohřev provádí

kompresor vestavěným zařízením, které využívá oběh chladicí vody přes jednotlivé komponenty kompresoru. Tímto způsobem ohřevu šetříme až 1,30 MJ/hl elektrické a tepelné energie. Navíc voda, která se při chlazení kompresoru zahřeje, je dále využívána v teplovodním hospodářství pivovaru, což staré technické řešení neumožňovalo.

V pivovarech v Plzni jsme inovovali osvětlení ve skladech a také v části stáčíren. Výměnou 257 kusů svítidel za zářivky poslední generace, a využitím chytré stmívací technologie tak ročně firma šetří 198 000 kWh elektrické energie, což odpovídá roční spotřebě na osvětlení téměř 400 běžných domácností.

„Efektivní a šetrné nakládání s přírodními zdroji je jednou ze strategických priorit našeho přístupu k trvale udržitelnému rozvoji. Je pro nás důležité, aby naplňování dnešních potřeb, včetně těch energetických, nemělo vliv na možnosti budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby. Investice do projektu tohoto typu je proto součástí celkové strategie v této oblasti, do které investujeme ročně přes sedmdesát milionů korun, a osmdesát procent je určeno právě na environmentální projekty zefektivňující spotřebu energií, snižující spotřebu vody či snižující tzv. uhlíkovou stopu,“ vysvětlila ředitelka oddělení firemních vztahů a komunikace Drahomíra Mandíková.

## Úspory energií v praxi Plzeňského Prazdroje

Autor: Vesselin Barliev, Public Affairs Manager, Plzeňský Prazdroj, [www.prazdroj.cz](http://www.prazdroj.cz)



Plzeňský Prazdroj je významným výrobcem a exportérem českého piva, který vyvážá pivo do více než padesáti zemí po celém světě. Společnost si klade za cíl rozvíjet své podnikání tím správným způsobem. Efektivní nakládání s přírodními zdroji, podpora rozvoje regionů, ve kterých působíme, poskytování přesných a vyvážených informací našim spotřebitelům – to je standard, který neúprosně prosazujeme.



Naše strategie trvale udržitelného rozvoje se zakládá na 10 prioritách, z nichž polovina jsou v oblasti ochrany životního prostředí – snížení spotřeby energie a úrovně emisí, redukce spotřeby vody, recyklace obalů a dosažení výroby s nulovým odpadem. Ve spotřebě energií jsme zaznamenali snížení u všech našich pivovarů, průměrná spotřeba ve fiskálním roce 2011/12 byla 105,99 MJ na hektolitr vyrobeného piva, což je pokles o 22,05 % oproti roku 2008/09. Naším

strategickým cílem je snížit v roce 2020 o 50 % spotřebu energie vyrobené z fosilních paliv.

Jak se nám daří dosáhnout těchto výsledků? V plzeňských pivovarech Prazdroj a Gambrinus jsme uvedli zařízení na zpětné jímání CO<sub>2</sub> vznikajícího při kvašení a výrobě piva. Jsme tak schopni přírodním způsobem vyprodukovaný plyn znovu využít k vytvoření ochranné atmosféry pro stáčení a přečerpávání piva. Ročně tak ušetříme přes 280 tun CO<sub>2</sub> ve výrobě a také na transportu potřebném pro přepravu lahví se stlačeným plynem.

Dalším projektem je využití odpadního pivovarského mláta. Upravené mláto je spalováno a získaná pára je následně využita k výrobě tepla a elektřiny z biomasy. Za tento projekt jsme získali společně s Plzeňskou teplárenskou, a.s. titul Český energetický

## Jsou nová technická řešení v osvětlovacích systémech schopná realizovat energetické úspory?

Autor: Robert Špirk, Business Developer, RestoreOne, [www.restoreone.cz](http://www.restoreone.cz)



**Jak se orientovat v problematice energetických úspor? Kde je hranice míry a velikosti úsporných řešení a následné ekonomické návratnosti přijatých opatření? Jak moc velká opatření se mají dělat? Kde je hranice mezi dobrovolností a povinností zavádět úsporná opatření?**

V poslední době zavedené energetické zákony a vyhláška o energiích jednoznačně definují, kam si stát přeje, aby se ubíralo stavebnictví, rekonstrukce a nová výstavba.

1. Zákon 406/2000 Sb. o hospodaření energií ve znění novely zákona 318/2012 Sb.
2. Vyhláška 78/2013 Sb. o energetické náročnosti budov.

V těchto dokumentech je definován výraz „Budova s téměř nulovou spotřebou energie“. To je cíl do roku 2020, který musí naplnit

každý členský stát EU a který se týká každé rekonstrukce nebo nové výstavby.

Dalším dokumentem je ČSN 730540-2, ten detailně rozpracovává celou problematiku energetických úspor. Plánované úspory vyžadují nová technická a ekonomická řešení. Základem každého řešení, které musí být v souladu s tímto zákonem a vyhláškou, je **Nákladové optimum**. Tím je zaručeno, že náklady na opatření snižující energetickou náročnost budov by neměly být vyšší, než bude finančně vyčíslená vzniklá úspora energií. Pro stanovení ekonomických parametrů se vychází ze sjednoceného názoru na dobu hodnocení v délce 20 let a trend růstu cen elektrické energie 3 % ročně. Na tyto parametry bude nutné provádět návrhy a výpočty technických opatření.



Prodejna COOP realizovaná RestoreOne (vpravo před realizací, vlevo po realizaci).

Cílem těchto úvah je snaha dosáhnout rovnováhy mezi snižováním spotřeby energie objektu a konečným stavem všech vzájemně provázaných veličin popisujících kvalitu vnitřního prostředí domu jako celku. Z pohledu kvality vnitřního prostředí se jedná především o světlo, teplo a vzduch vnitřních prostor.

Zde se dostáváme k hlubšímu jádru problému. Kde je hranice mezi samostatně uvažujícím člověkem, který si je vědom své odpovědnosti za svá rozhodnutí, ale současně i za svobodu ve svých rozhodnutích a člověkem, který nemá na věc žádný názor a s radostí a důvěrou přijímá státem definovaná pravidla, tedy normy, vyhlášky směrnice apod., ale bez prostoru pro vlastní invenci?

Svým rozsahem rekonstrukce osvětlení nenaplní povinnost dodržovat vyhlášku 78/2013 Sb., ale v konečném důsledku se osvětlení bude spolupodílet na zařazení budovy do příslušné kategorie energetické náročnosti, a to na základě průkazu energetické náročnosti budovy.

Zde je tedy prostor pro vlastní názor a postoj k energetickým úsporám.

Jednou z cest, jak uspořit energie, je tedy nasazení LED osvětlení místo stávajících světelných zdrojů. Tato úprava osvětlovacího

systemu řeší snížení energetické náročnosti na osvětlení až o 50 %. Výhodou této cesty energetických opatření je řešení bez významných stavebních úprav. Jedná se o řešení, které přináší okamžitý výsledek a z pohledu návratnosti investice je nejefektivnější.

Při úvaze o novém systému osvětlení pomocí LED technologie musí být vyřešeny následující kroky:

- **Analýza stávajícího stavu osvětlení** - stav elektroinstalace, kvalita osvětlení pracovních prostor a ploch.
- **Definice požadovaného cíle osvětlení** - nová úroveň osvětlení v návaznosti na kolaudaci objektu nebo dle normy.
- **Návrh technického řešení nového osvětlení** - odborná firma na základě svých výpočtů navrhne vhodná osvětlovací tělesa, LED technologii, a provede průzkum stávajícího stavu elektroinstalace osvětlovacích soustav. Na základě těchto informací a výpočtů zpracuje konečný návrh technického řešení nové osvětlovací soustavy.
- **Návrh technického řešení vč. ekonomické kalkulace** - návrh představuje technické řešení vč. ekonomické analýzy, které představuje vyčíslení všech nákladů a výpočet návratnosti nové investice. Výsledkem je rozhodnutí investora o realizaci nového osvětlení nebo ne.
- **Časový harmonogram realizace** - pečlivá příprava realizace minimalizuje ztráty vzniklé omezením provozu objektu.
- **Kontrola hladiny osvětlení novými světelnými zdroji** realizovaná nezávislým autorizovaným auditorem. Tento audit musí investorovi jasně doložit, že změnou systému osvětlení nedošlo k poklesu požadované světelné úrovně nebo jiných parametrů definovaných platnými českými normami. Současně musí dodavatel předložit povinné dokumenty o použitelnosti výrobků na českém trhu včetně dokladů prokazujících bezpečnost výrobků.

#### Přednosti LED technologie

- Min. úspora el. energie 50 % (bez regulace)
- Náhrada za LED má smysl při min. provozu osvětlovací soustavy 1000 h/rok
- U náhrady sv. zdroje je návratnost investice při provozu 4000 h/rok cca 2 roky
- Např. ve skladech s regály lze docílit až 91 % úspor (vč. regulace)

Dlouhá reálná životnost LED diod

Lze regulovat - nízká spotřeba

LED technologie nevyzařuje žádné škodlivé záření

Úspora el. energie - nízká spotřeba

LED technologie vydávají mnohem méně tepla

Nevadí časté zapínání a vypínání

Okamžitý náběh a 100% osvětlenost ihned po zapnutí

Mechanická odolnost

Plně recyklovatelné, tedy šetrné k životnímu prostředí

#### Konkrétní příklad realizace: chlazený sklad Jazlovice

##### INTENZITA OSVĚTLENÍ

Původní průměrná intenzita osvětlení 140 lx  
Nová úroveň intenzity osvětlení 180 lx  
Nárůst intenzity osvětlení prostoru 29 %

##### SPOTŘEBA ELEKTRICKÉ ENERGIE

Původní okamžitá spotřeba 76,5 kW  
Nová okamžitá maximální spotřeba 9,75 kW  
Snížení okamžité spotřeby el. energie 87 %  
Roční spotřeba el. energie - původní osvětlení 572 832 kWh  
Roční spotřeba el. energie - nové LED osvětlení 52 079 kWh  
Roční provozní úspora el. energie 91 %

##### DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

Roční snížení emisí CO<sub>2</sub> 521 tun  
Termín realizace listopad 2012

#### ICT a ochrana životního prostředí – příležitost pro business

Autor: Petr Charypar, Head of Commercial Product Management & Marketing, T-Systems Czech Republic, [www.t-systems.cz](http://www.t-systems.cz)



T-Systems

Vzrůstající požadavky na spotřebu elektrické energie, stále větší množství elektronických zařízení, zkrácený životní cyklus produktů a s tím spojená potřeba recyklace, škodlivé materiály pro výrobu elektroniky apod. jsou charakteristikou současné konzumní společnosti.

Může potom ICT přispívat k ochraně životního prostředí, když je samo toto odvětví jedním z jeho největších nepřátel? V dalším textu se pokusím ukázat, že i přes tento zdánlivý rozpor tomu tak může být.

##### Dopad na životní prostředí

Statistiky měření teplot oceánů, úbytku ledovců a četnost extrémních povětrnostních jevů indikují změny, které jsou objektem vášnivých diskuzí o globálním oteplování. Jednou z příčin, která může stát za globálním oteplováním, je růst přítomnosti tzv. skleníkových plynů v atmosféře. Skleníkových plynů je více druhů a například množství **vodní páry jako jednoho z nich** téměř nezávisí na lidské činnosti. Další plyny jako **oxid uhličitý, metan a oxid dusný již z velké části lidská činnost generuje**. Další jsou vytvořeny výhradně člověkem - např. freony. A právě množství plynů lidského původu v atmosféře dlouhodobě vzrůstá. Přitom ne každý plyn má stejný podíl na oteplování. Proto se jejich vliv přepočítává na tzv. ekvivalent CO<sub>2</sub>, což umožňuje dopad agregovat a počítat s jedinou hodnotou (a proto se mluví jen o CO<sub>2</sub>).

##### Komu věřit?

Prvním problémem je komplexnost tohoto tématu a pochopení všech souvislostí. Díky nekonečným diskuzím dochází k všeobecnému zmatení, jaká je správná cesta ke snížení dopadu na životní prostředí. O zneužívání často motivovaném politickými a ekonomickými záměry raději nepřemýšlet. Spotřebitelé, ať v podobě jednotlivců nebo společností, nakonec neví, čemu vlastně věřit.

Jelikož emise ekvivalentů CO<sub>2</sub> probíhá jako nežádoucí efekt v průběhu celého životního cyklu výrobku, je potřeba pro hodnocení vlivu na životní prostředí počítat se všemi fázemi od výroby přes provoz a údržbu až po likvidaci. Snížení emisí skleníkových plynů znamená buď nevyrobit vůbec, nebo spotřebovat co nejméně energie a surovin během životního cyklu výrobků. Nevyrobit vůbec je ideální, ale neprůchodná varianta (nevyrobit = nemít zisk), tj. zaměřím se na druhou variantu – vyrobit, ale s co nejnižší spotřebou. Potud vše vypadá jednoduše, jenže...

##### Úplné náklady na životní cyklus produktu

Rozhodujícím aspektem je, že negativní externality (náklady) vypouštění skleníkových plynů nejsou zahrnuty do ceny výroby. A pokud jsou tyto náklady zahrnuty, tak jen částečně. Jako výjimku mohou jmenovat např. emisní povolenky pro teplárny, které následně zdražují výrobu tepla. Proto se teplárnám vyplatí ve větší míře investovat do odsíření a novějších technologií,

protože úspory ve spotřebě primární energie a současně snížení nákladů na povolenky již stojí za to.

Obecně platí, že pokročilá technologie, která se chlubí přívlastkem „úsporná“ nebo „ekologická“, je často výrazně dražší než nejlevnější řešení na trhu. Bohužel rozhodovací procesy společností (soukromých i státních organizací), výběrová řízení i poptávky výhradně cílí na úsporu nákladů a zvýšení produkce. Ekologie jde stranou. Proč? Protože za neekologičnost se z větší míry neplatí.

Proto dnes řešíme jen redukci spotřeby zpoplatněných zdrojů, přestože úspora celkových nákladů pro lidskou společnost by byla vyšší. Náklady negativních externalit, které „zadarmo“ nesou další subjekty, nikdo nepočítá. Naše zkušenost ale ukazuje, že i přes tento paradox se najdou případy, kdy se instalace moderních technologií vyplatí.

### Spotřeba energie a ICT

Mnohé společnosti využívají staré datové místnosti, mají neefektivní chlazení, odepsaný hardware s nízkou účinností, zbytečné rezervy a nevyužité zdroje, jejichž správa je čím dál dražší, využívají stará zařízení, která neumožňují nasadit nástroje efektivního řízení spotřeby. Toto jsou oblasti, kde nepochybně najdeme potenciál úspory na nákladech, především energií.

V současné době je možné najít řešení v různé úrovni komplexity a tím i vyšších úspor. Jedná se o virtualizaci jak na straně serverů, tak desktopů, případně celá virtuální datová centra, různé formy hostingu, centrální tiskové servery apod.

Například fenomén dneška - cloud - znamená prokazatelné úspory nákladů. Ty se pohybují dle počtu uživatelů v řádu desítek procent. Proč? Běžně IT technika „zahálí“, protože je nainstalovaný výkon připravený na období špiček. Starý hardware má podstatně vyšší spotřebu než nový a vše bývá umístěné v místnosti, jejíž původní určení bylo sklad, kancelář apod.

Moderní řešení nabízí:

- výkon poskytovaný dle aktuální potřeby zákazníka v čase (zákazník nekupuje výkon do zásoby pro jistotu, ale odebírá jen množství, které potřebuje),
- maximální využití serverů (sdílení jednoho hardware pro více úloh), protože poskytovatel si nemůže dovolit zahálčící investici (např. spotřeba serveru při 5% zátěži je jen o 10-20% nižší než spotřeba serveru běžícího na 20%, přitom rozdíl ve výkonu je 4násobný),
- datové centrum postavené s efektivní distribucí chladu s cílem vysoké efektivity provozu, optimalizované rozložení zdrojů produkujících teplo a často s využitím tohoto tepla k rekuperaci energie – pak mohou úspory energie překročit i 50%.

Řešení je podstatně více, už jen nákup hardware poskytuje nepřehledné možnosti ke snížení spotřeby, nemluvíme o inventarizaci a redukci nepotřebných nebo zastaralých zařízení.

Dnes nikdo nečeká, že by celková spotřeba oboru ICT v budoucnu klesala. Nárůst by měl být doprovázen potenciálem snížení emisí v ostatních oborech. Předpokládá se, že přibližně 5x více energie se ušetří v jiném oboru chytrými řešeními oproti vyšší spotřebě ICT.

### Chytrá řešení

Výzkumy odhalují, že vlastní ICT jako celek zodpovídá za 2% znečištění. Zbýlých 98% spadá do ostatních oborů, přičemž nejzásadnějšími jsou energetika, doprava a logistika, stavebnictví a správa budov.

Jedná se o úsporu paliv a opotřebení prostředků optimalizací tras, dodávky zboží podle aktuálního stavu a potřebného množství a redukce zásob, vyhýbání se dopravním zácpám na základě informací o aktuálním provozu, počítačové modelování a simulace testů v produktové výrobě, prostředky pro spolupráci na dálku a tím snížení dopravních nákladů. Chytré energetické sítě umožní uživatelům rozložit své požadavky na energii a dosáhnout úspor jak na straně zákazníka, tak poskytovatele, který zase může optimalizovat svoji infrastrukturu na lépe rozloženou spotřebu. Můžeme pokračovat digitalizací dokumentů a následnou redukcí potřeby jejich přepravy a skladů. Elektronické podpisy, případně fyzické podpisy přímo pořízené v elektronické podobě zajistí nevytištění dokumentu atd. Mohli bychom pokračovat do nekonečna, jednotlivé obory mají mnoho prostoru pro úspornější řešení.

Pro reálné úspory (tj. nižší spotřebu zdrojů) je obvykle nezbytné řešit problémy na rozhraní mnoha oborů. Navržené řešení musí pokrývat rozmanité potřeby zákazníků, často z oblasti procesů, práva, bezpečnosti. Každá taková změna je vždy projektem, pro který je vhodné využít poskytovatele zaměřené na komplexní služby se zkušeností v daném oboru. Ten může navrhnout další vylepšení na základě vlastních zkušeností, snáze si poradí s nenadálými problémy a ještě může garantovat dosažení očekávaného cíle.

Je velice obtížné paušalizovat, jak vysoké úspory energií a souvisejících nákladů může firma ušetřit. Některé projekty se zaplatí za 2 roky, jiné jsou kalkulovány na 5 i více let. Většinou nejde jen o úspory, ale i o rozšíření funkcionalit a výkonnosti, takže se jednotlivé projekty obtížně porovnávají.

### Běžný uživatel vyžaduje eko-přístup

Jaký postoj může zaujmout běžný občan, aby přírodě pomohl? Celý řetězec pro názornost omezím na 3 subjekty: ICT poskytovatele a výrobce zajišťující výrobky a služby konečnému spotřebiteli. Je to právě konečný spotřebitel, kdo má rozhodující vliv na tento řetězec. Svůj postoj demonstruje rozhodováním o koupi, čímž zásadně ovlivňuje

výrobce, v dnešní době sociálních sítí o to intenzivněji. Požadováním produktů ekologicky přívětivých nastavuje mantinely, kterým se musí výrobce přizpůsobit. Pokud spotřebitel dá přednost levnému produktu z oblastí, kde ekologické/sociální náklady na výrobu nikdo nesleduje, pak zcela jasně deklaruje, jaké chování od výrobce očekává.

Naštěstí s tím, jak roste životní úroveň, požadavky na ekologičnost výroby a provozu nabývají na významu. Podíváme-li se na západ od našich hranic, posun tímto směrem je zřetelnější. A jelikož životní úroveň roste i u nás, rýsuje se potenciál výrazné příležitosti. Výrobci, kteří se již dnes připravují na tento trend, mohou získat nezanedbatelnou výhodu. Už dnes početná skupina spotřebitelů a společností představuje zákaznický segment s reálným obchodním potenciálem.

### CTP: Šetrné stavby

Autor: Stefan de Goeij MRICS, Head of Property Management Department, CTP, [www.ctpark.eu](http://www.ctpark.eu)



Naše budovy stavíme pro dlouhodobé užívání, proto pro nás udržitelnost a úspora energií nejsou jen prázdny pojmy. „Šetrné“ budovy jsou nejen ohleduplné k životnímu prostředí – jsou skvělé i pro byznys. Přibývá především mezinárodních společností napříč odvětvími, které považují za přednost, když mohou využívat moderní a energeticky úsporné budovy. CTP jim vychází vstříc nabídkou prémiových komerčních nemovitostí splňujících nejvyšší standardy udržitelnosti a úspornosti.

Na jaře 2013 byl náš přístup odměněn v podobě certifikátu BREEAM Outstanding, který byl udělen budově Tower B ve Spielberk Office Centre v Brně jako první budově mimo Velkou Británii. Tento významný milník je oceněním naší snahy o udržitelnost a úspornost při výstavbě a utvrzuje nás v přesvědčení vytvářet jedinečné budovy s nízkým dopadem na životní prostředí, které zároveň splňují všechny požadavky moderního podnikání.

### Co je BREEAM?

BREEAM - Building Research Establishment Environmental Assessment Method for buildings – je nejrozšířenější metodou klasifikace šetrnosti budov ve všech třech fázích: návrhu, stavby a užívání. Certifikace BREEAM probíhá v několika kolech v každé ze 3 fází.

Tento komplexní pohled na „životní“ cyklus budovy posuzuje kvalitu budovy v širším měřítku. Kromě minimalizace negativních dopadů na okolí v průběhu výstavby a užívání budovy a instalace systémů kontroly a optimalizace spotřeby energií BREEAM zahrnuje do hodnocení například i míru využití denního

světla v kancelářích, napojení na veřejnou dopravu, úpravy krajiny v okolí, vybavenost službami nebo možnost recyklovat použité stavební materiály po skončení životnosti budovy.

### Závěr

I přes relativně těžkou úlohu poskytovatelů zelených řešení, nedůvěru zákazníků a nejasnost v celé záležitosti, zde existuje reálná šance pro úspěch na trhu, a jsem přesvědčen, že firmy, které se tímto směrem vydají, budou v budoucnu preferovanými dodavateli.

Od roku 2011 jsou všechny prémiové kancelářské projekty budovány tak, aby splňovaly nejvyšší standardy BREEAM. Kromě Tower ve Spielberk Office Centre jsou to IQ Ostrava, CTOffice v areálu CTZone Brno a na míru postavené kanceláře pro společnosti Honeywell, ABB a FEI v CTParku Brno. Finální certifikáty jsou pro tyto budovy očekávány na konci roku 2013.



### Výhody plynoucí z certifikace BREEAM:

- všeobecné povědomí na trhu o tom, že budova má menší dopad na životní prostředí
- doporučení a normy měřené BREEAM jsou vyzkoušené a ověřené
- měřítko, které nastavuje standardy výše než aktuální legislativa
- systém, který pomáhá snižovat náklady na provoz
- standardy, které zlepšují pracovní prostředí v certifikovaných budovách

### Úspora energií = úspora nákladů = přidaná hodnota

Jedním z hlavních důvodů, proč jsme se rozhodli stavět podle přísnějších standardů BREEAM, je snížení celkových nákladů na provoz. Náklady na energie klesly až o 30 % v porovnání s našimi necertifikovanými kanceláři. Než je budova předána k užívání, testujeme všechny kontrolní a řídicí systémy v budově, abychom zajistili, že vše funguje optimálně. Světla a klimatizace jsou děleny zónově, takže mohou být aktivovány nezávisle pouze tehdy a v těch místech, kde je to potřeba. Také spotřeba energií je monitorována průběžně po sekcích, takže eventuelní odchylky a závady jsou odhaleny okamžitě.

Kromě úspory energií, ochrany životního prostředí a celkového důrazu na kvalitu pracovního prostředí přináší BREEAM přidanou hodnotu i pro CTP a nájemce. Součástí firemní kultury a celkové obchodní strategie stále více firem je umístit svůj provoz do certifikovaných šetrných budov. Budovy postavené podle certifikátu BREEAM splňují přísnější standardy než je aktuálně platná regulace a tím nájemcům garantují, že budou splňovat přísnější regulaci úspory energií a bezpečnosti zaměstnanců i v budoucnosti. Společnosti, které využívají certifikované BREEAM prostory z portfolia CTP, profitují z jedinečných prostor navržených tak, aby měly dlouhou životnost při nízkých nákladech, což přispívá k jejich renomé v oblasti ochrany životního prostředí.

Certifikace BREEAM je pro CTP součástí firemní strategie zaměřené na rozšíření portfolia o prvotřídní nemovitosti, které nabídnou zázemí ve strategických lokalitách i těm nejnáročnějším společnostem podnikajícím v oborech high-tech či aplikace nejnovějších vědeckých poznatků. Certifikace BREEAM zvyšuje celkovou hodnotu budovy o více než 8 % a tím dále upevňuje pozici CTP jako inovativního lídra mezi developery a správci komerčních nemovitostí. BREEAM je součástí dlouhodobé strategie CTP s cílem vybudovat a spravovat největší portfolio prvotřídních, moderních nemovitostí ve střední Evropě.

### Úspornost průmyslových budov

Nejenom kanceláře stavíme podle nejvyšších kritérií šetrnosti. Celé portfolio průmyslových budov je také navrženo tak, aby splňovalo nejvyšší standardy odvětví. V rámci snahy o dosažení co nejlepších „zelených“ výsledků jsou všechny průmyslové budovy testovány v souladu s evropskými regulacemi energetické náročnosti budov. Na všech budovách bude umístěno označení zařazující je do jedné z pěti standardních skupin (A, B, C, D, E), které bude v průběhu let aktualizováno podle právě platných norem. V rámci celkové strategie udržitelnosti jsou všechny komerční zóny, které jsou součástí sítě CTPark Network, obsluhované prostředky hromadné dopravy.

### A to není všechno

Udržitelnost v CTP nekončí u výstavby energeticky úsporných budov. V areálech některých našich kancelářských projektů (Spielberk Office Centre, IQ Ostrava, CTZone Brno) jsme dali k dispozici jízdní kola, aby se zaměstnanci klientů protáhli a spálili pár kalorií i v rámci pracovní doby, a napojili jsme kanceláře na lokální síť cyklistických stezek. Všechny business parky jsou samozřejmě vybaveny stojany na jízdní kola. Ekologickou dopravu jsme dále podpořili instalací rychlonabíjecí stanice pro elektromobily v Spielberk Office Centre a plánujeme instalovat další.



Nedílnou součástí strategie udržitelnosti je také důraz na příjemné pracovní prostředí. Ve většině parků jsou přímo na místě základní služby, aby si zaměstnanci mohli vyřídit vše potřebné přímo v místě a nemuseli dojíždět do centra. Ve spojení s upraveným veřejným prostorem a množstvím zeleně tak vzniká místo, kde je příjemné trávit čas.

V neposlední řadě jsme na střechy budov v několika našich parcích instalovali solární elektrárny. Jelikož ale není rozvoj energetické infrastruktury našim hlavním zaměřením, učinili jsme strategické rozhodnutí a tato zařízení jsme prodali společností, zabývajícím se výrobou a distribucí energie z obnovitelných zdrojů. Elektrina vyrobená v solárních elektrárnách v několika našich parcích přispívá ke snížení jejich uhlíkové stopy.

# 8

## Nové technologie a procesy

## Nábor zaměstnanců pomocí sociálních sítí

Autorka: Tereza Brychnáčová, Senior Consultant, Bright HR, [www.brighthr.cz](http://www.brighthr.cz)



**Bright HR**  
people with solutions

Přestože jsme zaznamenali největší boom sociálních médií až teprve v poslední dekádě, zdá se, jako by tu byla již dávno. Používání sociálních médií se postupně stalo pro většinu lidí součástí každodenního života. Využíváme je pro hledání informací, abychom byli v obraze, co se kolem nás děje, pro kontakt s přáteli, pro sdílení nápadů, názorů či pocitů, ale i pro vytváření platform pro networking či vzdělávání atd., mimo jiné se z nich stal silný a důležitý nástroj pro nábor pracovníků.

Při hledání zaměstnání může být využívání sociálních médií velkou výhodou, ale je třeba je používat efektivně a je také na každé firmě se rozhodnout, zda je to ten správný způsob pro daný profil společnosti i pozice.

Ráda bych se s Vámi podělila o moji současnou zkušenost konzultanta v personální agentuře s předchozí praxí personalistky v mezinárodní společnosti. Zaměřím se především na využití Facebooku a LinkedInu a pokusím se porovnat jejich přínosy a výsledky v každé z mých rolí.

Zatím co v pozici interního personalisty fungovaly tyto sociální sítě spíše jako dodatečný a hlavně marketingový nástroj, v životě recruitera jsou denním chlebem.

Naše personální agentura má vlastní Facebookový profil, přes který komunikujeme s našimi fanoušky, přáteli a potenciálními kandidáty. Inzerujeme zde nové pracovní pozice, sdílíme zajímavé informace – ať už o nás a našich službách, tak o pracovním trhu a současných trendech, doporučujeme užitečné tipy a triky pro přijímací pohovory aj. V podstatě zde můžete najít podobný obsah jako na našich webových stránkách, ale mnohem flexibilnější, rychlejší a s okamžitým efektem. Na Facebooku se snažíme ukázat naši lidskou tvář ukrytou za jménem firmy a používáme o něco neformálnější způsob komunikace než na LinkedInu – jelikož zde jsou cílovou skupinou většinou studenti, absolventi nebo lidé, které už nějakým způsobem známe. Jsem si jistá, že dosud nevyužíváme všechny výhody této sociální sítě, jako například vytváření skupin, akcí nebo zacílení pracovníků se speciální kvalifikací (např. analytici). Tito lidé většinou nemají profil na LinkedInu, ale jelikož většina z nás chce být v kontaktu se svou rodinou, přáteli či spolužáky, a to byl primární důvod vzniku Facebooku, proto věříme, že tyto lidi můžeme najít zde; ať jako jednotlivce, tak jako členy různých odborných či jinak zaměřených skupin.

V mé předchozí pozici jako interní HR jsem Facebook používala pouze jako poslední možnost, jak zkontaktovat kolegy brigádníky či zaměstnance na nemocenské, mateřské/rodičovské či řádné dovolené, kteří nereagovali na emaily, textovky či telefonáty – minimálně Facebook si totiž všichni z nich kontrolovali pravidelně. Většina z nás také na Facebooku „následovala“ firemní profil a většina kolegů mě na Facebooku požádala o „přátelství“, což znamenalo možnost vidět jejich příspěvky a komentáře. Ty se často týkaly i ostatních kolegů, práce, firmy atd., pro personalistu tedy zdroj zajímavých informací v pozitivním i negativním smyslu. Profily na LinkedInu jsme měli všichni sladěny do firemních barev a „brandu“ a mnohdy sloužily opět převážně k marketingovým účelům.

V naší personální agentuře mají všichni konzultanti svůj profil na LinkedInu a máme i jeden firemní; LinkedIn je naším hlavním nástrojem komunikace s našimi potenciálními kandidáty nebo klienty. Každý konzultant je specializovaný a zodpovědný za určitou oblast na trhu. Sdílíme kontakty, připojujeme se do odborných skupin, inzerujeme nové pozice (v rámci statusu zdarma), ověřujeme reference na kandidáty, monitorujeme trh a konkurenci.

Podle toho, jaké množství a jak detailní informace, potřebujete, poskytuje LinkedIn různé verze služeb „upgradu“, ale již za poplatek. Čím více kontaktů máte, tím snáze se dostanete k inzerovaným pozicím nebo potenciálním kandidátům, převážně zkušeným profesionálům. Jakmile se rozhodnete zřídit si svůj profesionální profil, doporučuji ho aktualizovat a být aktivní, jinak ztrácí svůj smysl. Buďte ale opatrní, co vše na LinkedInu zveřejňujete; sleduje Vás totiž nejen potenciální zaměstnavatel, ale možná i ten současný – a to platí i o Facebooku.

Největší výhodou LinkedInu je pro recruitera možnost oslovit široké spektrum lidí, avšak odezva může být menší než při oslovení konkrétního člověka s individuální nabídkou, což považuji za efektivnější. Lze využívat mnoho možností pro ideální zacílení, především nastavením různých filtrů, klíčových slov a podobně. Poskytovatelé sociálních sítí neustále přicházejí s novinkami a pracují na vývoji nejrůznějších nástrojů pro zlepšování svých služeb, je proto dobré sledovat, co se na poli nových technologií děje a neusnout na vavřínech.

## Budoucnost (spolu)práce

Autor: Jan Račanský, produktový specialista pro oblast Collaboration, Cisco, [www.cisco.com](http://www.cisco.com)



**CISCO**

Budoucnost práce, téma tohoto vydání, je i tématem mého článku. Každý si budoucnost představuje po svém, zpravidla podle toho, co je osobně pro něj důležité. Já budu psát o jedné velmi konkrétní části naší práce. A tou je spolupráce. Spolupráce mě zajímá jednak profesně – pracuji pro společnost, která vyvíjí nástroje pro vzdálenou spolupráci – tak i čistě z osobního pohledu. Vždy mě zajímaly odpovědi na otázky, jak můžeme vzájemnou spolupráci usnadnit, zrychlit a zkvalitnit. Podobně jako samotný internet změnil náš přístup k informacím nebo email usnadnil, zrychlil a zkvalitnil jejich sdílení. A mobilní telefon, který nám zase umožnil zůstat v kontaktu bez ohledu na to, kde se zrovna nacházíme. Koneckonců, kdo by nechtěl spolupracovat se svými vzdálenými partnery a zákazníky stejně dobře a úzce, jako je tomu v případě kolegů, se kterými fyzicky sdílíme jednu kancelář, případně budovu.

Ve finále nejde o propojování jednotlivých technologií; hlavní je propojit samotné uživatele a jejich nápady bez ohledu na to, jakou technologií zrovna disponují a kde se právě nachází.

Není třeba vysvětlovat, k čemu je spolupráce užitečná. Stejně tak ani to, že lepší spolupráce znamená pro zúčastněné jednoznačnou výhodu. Co si zaslouží bližší pohled, jsou nové technologie, které i naší spolupráci dávají zcela nový rozměr. Podobně jako to před několika roky udělal právě internet, email a mobilní telefon.

Co je tedy tím dalším krokem? Jak bude naše spolupráce vypadat za 5 či 10 let?

Přestože různá témata futuristických filmů o naší budoucnosti mohou být v mnoha směrech inspirativní, není vůbec nutné vzhlížet do tak vzdálené doby. Stačí, když použijeme technologie a přístupy, které jsou již dnes kolem nás dostupné.

Podívejme se blíže na to, jak videokonference, webové konference, nástroje pro rychlé zprávy a firemní sociální sítě mění způsob naší práce. Mluvím o spolupráci pomocí rychlých textových zpráv (chatu), hlasu a videa. O spolupráci, která může být stejně dobrá, jako když se fyzicky potkáme u jednoho stolu. Ovšem nevyžaduje, abychom všichni byli na jednom místě nebo spolupracovali ve stejný okamžik. Nic z toho není sci-fi.

Jak to, že o nich nevíme? Nebo možná víme, ale zatím nepoužíváme?

Ti nejpokrokovější z vás možná budou říkat „ale my přece již takto spolupracujeme“. Ale je tomu opravdu tak napříč celou vaší firmou nebo i za jejími hranicemi?

Proto, aby se z něčeho nového stal „hlavní proud“ je nezbytné splnit několik předpokladů. Musí to být dostatečně kvalitní, jednoduché, spolehlivé, dostupné a levné. Email i telefon tyto podmínky již před léty splnili. Nástroje pro spolupráci nové generace zatím vždy splňovaly pouze některé z vyjmenovaných atributů. Ty kvalitní, jednoduché a spolehlivé nebyly dostupné a levné. A naopak.

Díky rychlému vývoji technologií a posledním změnám v přístupu výrobců jsme dnes na prahu doby, kdy prolutím video a webových konferencí, doplněných o chatovací nástroje a firemní sociální sítě, můžeme vzájemně spolupracovat nesrovnatelně lépe než kdykoliv před tím, přes email či telefon. A kdy z cestování za prací se stane spíše příjemné rozptýlení než každodenní nepříjemná povinnost. Ano, spolupráce na dálku může být už dnes kvalitní, jednoduchá a spolehlivá a současně dostupná a levná. Důvodem pro fyzické sjíždění tak například zůstane jen zákaznická konference, výroční setkání zaměstnanců nebo firemní večírek.

Co ještě chybí? Nic menšího, než změna myšlení lidí, nás uživatelů. S výjimkou vizionářů a pionýrů je většina ostatních odkázána k tomu, aby je jejich okolí postupně dotlačilo změnit léty zažitě přístupy. A ruku na srdce, efektivněji nás budou motivovat naši nadřízení a obchodní partneři, než kolegové z druhého konce kanceláře nebo naši podřízení, kteří na „lepší spolupráci se svým šéfem“ mohou mít často zcela jiný názor.

Což je mimo jiné jedno z velkých úskalí zavádění nových nástrojů pro spolupráci. Změny, které nové komunikační možnosti v organizaci vyvolávají, jsou nemalé. Vrcholoví manažeři, kteří mají možnosti něco takového prosadit, často nechtějí měnit zaběhnuté způsoby. A ti ostatní buď nemají ten správný zájem, ale častěji ani prostor učit své nadřízené něčemu novému.



Jaká je tedy budoucnost naší spolupráce?

Až se přeneseme před tyto počáteční překážky, vidím budoucnost velmi jasně. Stejně jako internet přinesl rovnost v přístupu k informacím, tak právě nové nástroje pro spolupráci přinesou rovnost v přístupu k (spolu) práci. A to oboustranně. Zaměstnanec si bude moci vybrat tu nejlepší firmu bez ohledu na to, kde má jím vyvolená společnost své pobočky. A naopak firmy si budou moci najmout zaměstnance nezávisle na tom, kde mají své trvalé bydliště.

Avšak stejně jako televize nenahradila rádio, tak i pro naši spolupráci v nedaleké budoucnosti budeme stále používat email, telefon a cestovat. Význam těchto tradičních způsobů však bude zcela jistě jiný (stejně jako poslouchání rádia ustoupilo sledování televize – nebo vyhledávání na YouTube pokud chcete). Uživatelé nových technologií brzy zjistí, že je pro ně mnohem snadnější, rychlejší a kvalitnější spolupracovat na dálku než se fyzicky sjíždět ... Vzpomenete si, kdy jste naposledy psali papírový dopis? Vždyť poslat email je tak snadné. A že email nemůže 100% nahradit ručně psanou zprávu? Ano, to nemůže. Ale více jak jednou za rok ji většina z nás nebude potřebovat.

Samozřejmě i nadále bude mnoho situací, kde naše zažité přístupy a fyzická přítomnost budou stále nenahraditelné. I když ... kdo by si před léty pomyslel, že například lékaři budou moci operovat pacienta na dálku, třeba i přes oceán.

Individuální pracovní prostředí bude v budoucnu vypadat asi takto: vedle klasického počítače či jeho novější reinkarnace v podobě tabletu bude mít tzv. znalostní pracovník

(knowledge worker) specializovaný osobní videokonferenční systém, který bude pro něj takovým oknem do zbytku světa vzdáleného více než pár desítek metrů. Právě svou jednoúčelovostí mu tento systém bude schopen zaručit potřebnou kvalitu, jednoduchost a spolehlivost pro profesionální spolupráci a dokáže mu nahradit fyzický kontakt. Vedle osobní hardwarové videokonference (někdy také označované jako telepresence) bude mít i softwarovou aplikaci pro spolupráci, která v sobě sloučí všechny komunikační kanály (chat, hlas i video) dohromady. Pokud bude náš specialista tzv. u sebe, tak mu tento klient primárně poslouží pro výměnu rychlých zpráv (chat, instant messaging) a pro zjišťování dostupnosti svých vzdálených kontaktů. Jakmile vyrazí do terénu, tak tento klient převezme roli i osobní videokonference, kterou z praktických důvodů nebude převážet s sebou. Asi není třeba zdůrazňovat, že takový SW klient uživateli poběží na všemožných platformách od mobilního telefonu přes tablety až po stolní počítač. Bude tedy jen na něm, kterému zařízení dá v danou chvíli přednost. Pomocí cloudu (privátního či veřejného) se pak bude čas od času připojovat do virtuálních místností, které budou sdružovat uživatele podle předmětu jejich spolupráce – porada obchodu, projektový tým nebo zákaznický projekt. Tyto místnosti budou kombinovat všechny komunikační kanály (chat, hlas, video) a uživatelé se k nim opět budou schopni připojit z libovolného zařízení. Vedle spolupráce v reálném čase budou tyto virtuální místnosti také nabízet prostor pro spolupráci nezávislou na čase ostatních. Prostor, kde budou uživatelé moci publikovat, diskutovat, sdílet a vždy se dokáží vrátit tam, kde naposledy ve spolupráci s ostatními před hodinou, dnem či měsícem skončili.

## Boom bezkontaktních plateb pokračuje i v letošním roce

Autor: Milan Řezníček, produktový manažer kreditních karet, Citibank Europe, [www.citibank.cz](http://www.citibank.cz)



**Od roku 2011, kdy byla na český trh uvedena první bezkontaktní kreditní karta, se možnosti bezkontaktního placení neustále rozšiřují. Spotřebitelé oceňují zejména úsporu času, kterou jim možnost platit bezkontaktními kreditními kartami částky do výše 500 Kč bez zadání PIN kódu přináší. Celý proces platby tak trvá řádově několik sekund a odpadá nutnost mít u sebe neustále nějakou hotovost. Technologie umožňující bezkontaktní platby se postupně rozšiřují a zdokonalují a bankovní segment je v současnosti charakterizován i dalšími trendy, které reagují nejen na vývoj celého finančního sektoru, ale také na poptávku a nákupní chování zákazníků.**

Zásadním momentem na poli bezkontaktních technologií v ČR byl rok 2011, kdy Citibank Europe plc přišla na trh jako první s bezkontaktní kreditní kartou a následně bezkontaktní karty začalo vydávat hned několik bank a bezkontaktní karty začaly

být akceptovány v prvních obchodech v ČR. Od roku 2012 počet bezkontaktních transakcí výrazně narůstá. Rovněž bylo realizováno několik pilotních projektů bezkontaktních mobilních plateb. Nová technologie NFC (Near Field Communication) přenáší platební funkce

z klasické platební karty na SIM kartu mobilního telefonu a v současné době již mohou klienti některých bank tento typ plateb využívat.

## Lidé platí více kartami

Popularita bezkontaktních plateb narůstá a většina bank na českém trhu začala nabízet klientům nejen bezkontaktní platební karty. Inovátorem na trhu byla opět Citibank, která nabídla první bezkontaktní platební nálepku, kterou lze umístit například na mobilní telefon či přívěsek na klíče. Po Citibank je bezkontaktní platební nálepka nabízena i dalšími bankami a stává se oblíbeným platebním nástrojem. Od loňského roku se také postupně rozšiřuje síť obchodních míst s bezkontaktními terminály, které bezkontaktní platby umožňují. S rozšiřující se nabídkou možností bezkontaktních plateb dochází postupně i k viditelné změně v nákupním chování lidí, kteří bezkontaktní karty čím dál více využívají k placení za zboží a služby. V posledních dvou letech také díky bezkontaktním platbám došlo ke snížení průměrné částky transakce hrazené platební kartou či platební nálepkou.

## Bonusy a výhody v centru pozornosti

Kromě zvyšujícího se počtu bezkontaktních platebních karet, nálepek a mobilních telefonů s technologií NFC, jsou stále populárnější nejrůznější bonusy a výhody, které lidé získávají za platby, zejména kreditními kartami. Tyto výhody se na základě požadavků klientů bank neustále rozšiřují a v současnosti tak mohou za své platby kreditními kartami získat nejrůznější slevy v oblasti gastronomie, módy, sportu, cestování, ubytování a mnoho dalších.

## Novinkou jsou multifunkční karty

Multifunkční platební karty jsou na českém trhu novinkou, avšak v následujícím období lze očekávat jejich rozšíření, a to nejen v oblasti dopravy. Vůbec první multifunkční kreditní kartou s transportním řešením na českém trhu je kreditní karta Citi Opuscard, která v sobě spojuje výhody krajské multifunkční karty Opuscard a kreditní karty Citi Life. Možností rozšíření funkcionalit platebních karet je však mnohem více a pouze budoucnost ukáže, kterým směrem se budou inovace v bankovním sektoru dále vyvíjet.

## Dodavatelský řetězec budoucnosti

Autor: Craig Simon, prezident a generální ředitel pro dodavatelský řetězec, FedEx, [www.fedex.com/cz](http://www.fedex.com/cz)



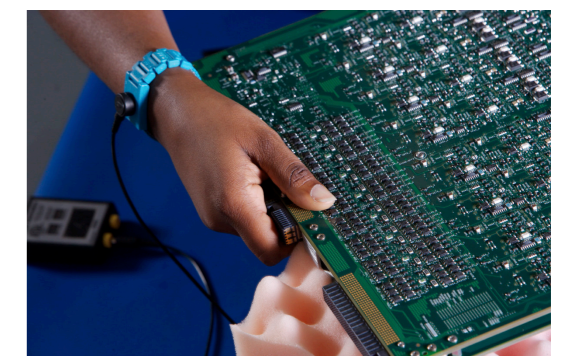
Po většinu lidských dějin byl dodavatelský řetězec, který v současnosti spojuje svět, nepředstavitelný. Cesta na trh má nyní podobu superdálnice, která je v provozu zcela nepřetržitě, 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Světový obchod totiž nespí. Dokonce si ani na okamžik nezdrímne. Kola na zemi, křídla ve vzduchu a lodní šrouby ve vodě propojují světové hospodářství, které povětšinou nezná hranic.

Mnohem pravděpodobnější však je, že i za dvacet let se k přesunu zboží budou nadále primárně používat dopravní prostředky, tedy především letadla, lodě, vlaky a nákladní automobily. Není to možná kdovíjaká exotika, ale bude se tak dít s téměř molekulární přesností zcela nové úrovně. Dodavatelský řetězec budoucnosti nebude vypadat příliš odlišně, ale v roce 2033 bude jeho přehlednost pozoruhodná. Data z něj budou



Globální superdálnice je sice nesmírně výkonná, zároveň však nikdo v oboru přepravy nepochybuje, že základní předpoklady úspěchu v této branži nadále zní: rychleji, levněji, bezpečněji, jednodušeji. Globální firmy, které nikdy nespí, nepožadují, ani nezasluhují nic menšího.

To by mohlo naznačovat, že dodavatelský řetězec budoucnosti bude vypadat úplně jinak. Existují dokonce sci-fi vize možností teleportace ve stylu Star Treku, v podobě 3-D tisku a vysoce prémiové služby, kterou by bylo možné přesouvat zboží kyberprostorem, například automobilové díly z továrny v Číně přenést elektronicky do továrny ve Spojených státech. Je to opravdu velmi lákavá a fascinující možnost.



doslova vyzářovat do všech stran. K takové úrovni transparentnosti se již blížíme, ovšem v budoucnu ještě rozsáhlejší označování každé položky v zásilce bude využívat nepatrných zabudovaných senzorů, které umožní bezprecedentní rozsah sledování a dohledávání



zásilek v reálném čase. FedEx v současnosti již nabízí pro zásilky s vyšší hodnotou větší, multisenzorové zařízení zvané SenseAware pro použití ve všech dopravních prostředcích, včetně letadel, pro zásilky v rámci Spojených států i do desítek destinací po celém světě. V roce 2033 budou takové senzory všudypřítomné.

Dodavatelský řetězec bude zcela optimalizovaný a zároveň personalizovaný na úrovni jednotlivce. Každý z nás bude mít přístup k personalizované řídicí věži, řídicímu centru zásilek, přímo ve své dlaně, ať už ve smartphonu, v tabletu, nebo

v jiném zařízení. Řada velkých společností má již dnes týmy, které se starají o řízení „kontrolních věží“ a sledují poruchy v dodavatelském řetězci. Ty mohou být způsobené počasím, mechanickou poruchou nebo třeba i občanskými nepokoji. Za dvacet let budou pokročilejší algoritmy neustále každému z nás počítat poměr rychlosti a nákladů a generovat globální možnosti přeměrování zásilky, nebo její urychlení či zpomalení.

Tato úroveň dat bude rovněž představovat vyšší míru bezpečnosti v celém dodavatelském řetězci. Možnost znát stav zásilky – polohu zásilky např. kuchyňských myček nebo teplotu zásilky lidských tkání – bude možné sledovat s mnohem vyšší přesností. To dále celý dodavatelský řetězec zjednoduší. Panoramatický (360°) pohled na trasu přepravy tuto trasu v jistém smyslu zploští, a i složitější směrování bude názornější. Tím se zvýší efektivnost, ušetří se náklady a zvýší se důvěra, že zboží dorazí v pořádku a včas.

Tato flexibilita postihne i respektovaný základ dodavatelského řetězce – konsolidaci. V roce 2013 je většina zásilek konsolidovaná, tedy sloučená, zabalená v kontejnerech v nákladovém prostoru letadla, v trupu lodi nebo na návěsu kamionu. V roce 2033 bude pole možností v rámci dodavatelského řetězce zahrnovat i dekonsolidaci, tedy vyjmutí části položek nebo dokonce i jediné položky z konsolidované zásilky. Toto umožní – pochopitelně za určitou cenu – zrychlit např. dodávku dialyzačního přístroje, který dorazil ze Spojených států do přístavu v Hamburku a je určený pro pacienta v Praze, který jej právě naléhavě potřebuje. Namísto přepravy kamionem s desítkami dalších zařízení po vylodění v Německu bude nyní možné přístroj vyjmout z hromadné zásilky a zaslat jej samostatně, například přes noc expresní leteckou dopravou.

Konečně může být do dodavatelského řetězce postupně začleňován i další druh konsolidace. Výrobní proces dejme tomu uvedeného osobního dialyzačního přístroje může být propojen s jeho dopravou i likvidací po uplynutí životnosti. Při výrobě produktu bude do samotného produktu zakódován proces určení jeho konečného úložiště. Objednávka přístroje podaná v Praze by se mohla okamžitě začlenit do matice navzájem propojených výrobců, dopravců a nakonec, aby se završil celý cyklus, i konečné místo určení přístroje – autorizované sběrné středisko, kde se přístroje recyklují. Představte si, že telefonem naskenujete dvourozměrný čárový kód na produktu, a automaticky tím k sobě vyšlete kurýra, který produkt vyzvedne s přesnými pokyny pro konečné místo dodání.

Zásadní význam bude mít udržitelnost. Jeden z největších světových odborníků na dodavatelský řetězec Dr. Edgar Blanco z MIT uvedl: „Výborně vám umíme něco doručit. Ne už tak výborně však umíme věc, kterou jsme vám dodali, od vás převzít zpět. Jde o snahu získat další hodnotu v podobě materiálů, které lze renovovat nebo recyklovat, nebo možná dokonce předat



tentýž produkt jiným lidem, jakmile jste jej přestali používat.“ Je to vizionářská představa. Udržitelnost má pro obor přepravy již dlouho zásadní význam. V přepravě se projevuje trvalá a pokračující snaha snížit uhlíkovou stopu a vytvořit ještě ekologičtější dodavatelský řetězec. Tato snaha bude dále pokračovat a jednou by mohla obsáhnout i celý životní cyklus výrobku.

Moderní dodavatelský řetězec se značně proměnil od doby, kdy se zboží dopravovalo na trh na voze taženém koněm, ale k zásilkám v kyberprostoru má stále ještě dlouhou cestu před sebou. Ale i za pouhých dvacet let bude dodavatelský řetězec budoucnosti přesnější, přístupnější, spolehlivější, udržitelnější a ziskovější než kdykoliv předtím. To je vynikající zpráva pro celé světové hospodářství, na němž jsme všichni závislí. Superdálnice světové ekonomiky nebyla nikdy lepší než dnes. A ještě lepší zprávou je, že je i nadále ve výstavbě.

## Social Business jako nový trend v řízení firem

Autor: Ondřej Peterka, Digital Strategist, Fleishman-Hillard, [www.fleishman.cz](http://www.fleishman.cz)



FLEISHMAN  
INTERNATIONAL COMMUNICATIONS  
HILLARD

„Social Business“ vyjadřuje změnu vnějšího i vnitřního prostředí v souvislosti se vznikem sociálních sítí, které mají reálný dopad na obchodní výkony organizací. Zároveň mění způsob, jakým firmy přemýšlejí o své strategii. Společnosti čelí pomocí adaptace na sociální technologie zejména změnám očekávání zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů a akcionářů.

Představme si například aktivní profil na sociální síti Facebook, který dnes již zejména ve spotřebitelském segmentu patří k dobrému jménu firmy a zákazníci ho vyžadují. Svým zprovozněním se profil stává novým oficiálním bodem kontaktu firmy se zákazníky, ne nepodobným například kamenné pobočce.

Nový kanál bude chtít využít řada oddělení ve firmě: marketing pro budování značky, prodej pro přímý obchodní přínos, korporátní komunikace pro budování dobré reputace a obranu před potenciálními krizemi. Dále se přítomnost firmy v on-line prostředí dotkne oddělení lidských zdrojů, pro které přináší nové efektivní náborové nástroje a nástroje pro interní komunikaci.

Nová školení potom patrně čekají na pracovníky podpory zákazníků a call center, kteří by se měli připravit na řešení problémů prostřednictvím kontaktu se zákazníky i na sociálních sítích. Pro oddělení výzkumu a vývoje může být tento kanál cennou zpětnou vazbou nebo inspirací. Marketing pak může pracovat s velmi podrobnou analytikou nad velkými objemy dat.

Nové trendy, jako jsou personalizace masové komunikace v reálném čase, posílení postavení spotřebitelů a jiné charakteristické rysy sociálních sítí prostupují firemními strukturami. Navíc dále zrychlují.

Tyto síly vyvíjejí obrovský tlak na firmy, aby se staly více adaptivní, agilní, inovativní, transparentní a efektivní. Využití spolupráce v rámci sítí (crowdsourcing) se stává standardem uvnitř i vně podniku. Stejně tak všechny zúčastněné strany očekávají od podniků a značek úzký oboustranný vztah a zaměstnanci požadují sociální nástroje a principy na svém pracovišti. Organizace jsou nuceny změnit způsob myšlení, kulturu a řízení. Sociální média jako především komunikační disciplína přináší další specifické potřeby.

Změny zasahují od aktivní práce s daty až po nezvykle silnou integraci PR a marketingových oddělení.

Díky vývoji v oblasti sociální analytiky můžeme nahlížet na sociální komunity jako na samostatné inteligentní jednotky, které jsou schopny se učit ze zkušeností, dávat informace do souvislostí, a ovlivňovat kolektivní povědomí a to ve velkém měřítku.

Tím, že se jedná o změny, kterými prošlo vnější prostředí, ve kterém většina podniků funguje, není možné se jim reálně vyhnout. Pokud to hodně zjednodušíme, tak neexistence oficiálních sociálních kanálů firmy neznámá, že se o ní v sociálních sítích nemluví. Stejně tak zákaz sociálních sítí na pracovišti není řešením pro otázky projevů zaměstnanců v těchto sítích například mimo pracovní dobu, které mohou mít silné dopady na reputaci zaměstnavatele.

Z hlediska řízení je přechod na Social Business zejména otázkou strategie a řízení změn. Od ředitelů komunikace a marketingu je stále více vyžadováno strategické poradenství, tak aby se podnik při budování strategie zaměřil na všechny hodnoty, které lze získat ze sociálních sítí, a zabýval se i riziky s nimi spojenými. Komunikační agentury jsou tlačeny k tomu stávat se procesními poradci, tak aby byly schopny být podporou marketingových ředitelů v jejich nové roli. Z druhé strany tento trend potvrzuje zahrnutí digitálních otázek do portfolia služeb firem specializovaných na consulting.

Problematika přechodu na Social Business je natolik komplexní, nakolik je komplexní daný podnik. Naprostá většina aktivit s tím spojených je však otázkou investice do nákupu kvalifikované práce, než moderních technologií. Ty jsou široce dostupné a relativně levné. Právě dostupnost a všeobecná známost moderních technologií je příčinou velkého tlaku spotřebitelů na jejich aktivní využívání u svých oblíbených značek.

## Samoobslužná virtuální pobočka dokáže nahradit kamennou pobočku

Autor: Zbyněk Pardubský, Vice President Public Relations, Huawei Technologies (Czech), [www.huawei.com](http://www.huawei.com)



Elektronické bankovnínictví není zdaleka poslední inovací bankovního sektoru – konvergence telekomunikačních a finančních služeb postupuje o další krok. Biometrie, videokonference a moderní tiskové technologie otevírají cestu automatizovaným bankovním kioskům. V této souvislosti se obvykle používá zkratka VTM, neboli virtual teller machine - virtuální pobočka. VTM může v podstatě nahradit pobočku a představovat pak klíčový kontaktní bod se zákazníkem.



Společnost Huawei v červnu letošního roku oficiálně představila na českém trhu inteligentní víceúčelovou samoobslužnou pobočku Huawei eSpace Virtual Teller Machine (VTM), která dokáže nahradit např. celou bankovní pobočku

s neporovnatelně menšími náklady. Samoobslužný kiosk zprostředkuje mimo jiné videohovor s bankovním poradcem, nabízí možnost uzavírání smluv včetně jejich elektronického a fyzického podepsání nebo díky speciální tiskárně i okamžitě vystavení platební karty. Vzdálená samoobslužná pobočka poskytuje pomocí virtuálního pultu služeb s videokonferenčním systémem zákazníkům stejně komfortní servis jako na pobočce a umožňuje nahradit služby bankovních úředníků, které odlehčí zátěž na klasických přepážkách. První takové samoobslužné virtuální pobočky již s úspěchem fungují v Číně a dalších východoasijských zemích a v brzké době by se měly dostat i na evropský trh.

### Součástí řešení Huawei eSpace VTM jsou následující technologie:

- Videotechnologie – nabízí komunikaci s bankovním poradcem. Současné širokopásmové technologie již umožňují dostatečně komfortní komunikaci v reálném čase (HD videokonference). I ve světě internetového a mobilního bankovnínictví zákazníci pro určité operace preferují osobní komunikaci tváří v tvář. Dohledový videosystém také umožňuje kiosk neustále monitorovat a zajistit potřebnou bezpečnost (např. v porovnání s klasickými pobočkami), ihned zaregistruje a automaticky řeší konflikt v kiosku, pokus o zničení kamery a podobné rizikové situace.

- Biometrie – biometrické technologie se vedle kódu PIN používají pro autentizaci uživatele. Například zařízení eSpace VTM od společnosti Huawei používá identifikaci podle žil v dlaní. Příslušný „otisk“ je pro každého unikátní, nemění se s věkem, a protože funguje pouze v živé tkáni, lze těžko padělat. Snímání probíhá rychle a bezproblémově v části spektra blízké infračervené oblasti, skenování je bezkontaktní a tudíž hygienické.
- Technologie elektronického podpisu – v rámci kiosku může klient uzavírat nové smlouvy, které lze podepisovat i elektronicky prostřednictvím pera a dotykového displeje. Pro ochranu důvěrných informací (uložení podpisu apod.) jsou samozřejmě nasazeny šifrovací technologie.
- Pokročilý tisk – tisknout lze nejen smlouvy a další doprovodné materiály, ale speciální tiskárny mohou klientovi na počkání vytvořit i platební kartu.

Nasazení samoobslužných zařízení VTM v ČR lze očekávat v bankách, pojišťovnách i velkých nebankovních společnostech, které potřebují distribuční místa, jako jsou například distributoři plynu a energie, telekomunikační operátoři (výdej SIM karet, uzavírání smluv), a další. Huawei eSpace VTM je vhodné pro všechny společnosti, které potřebují kontakt se zákazníky formou distribuční sítě. V současné době již probíhají v ČR jednání s několika potenciálními zájemci o toto řešení a zejména z bankovního sektoru jsou první reakce velmi vstřícné.

Z pohledu banky je kiosk mnohem méně nákladným řešením než klasická pobočka, a proto postupně přicházejí ke slovu. Samoobslužné kiosky Huawei eSpace VTM již úspěšně fungují např. v Číně (Bank of China) a dalších východoasijských zemích a jejich rozmach se dá očekávat i v Evropě, kde byly nedávno představeny a v současné době probíhá jejich testování. Na jejich služby se proto již mohou těšit například zákazníci v malých městech či obcích a v rezidenčních čtvrtích na předměstí velkých měst, kde by zřízení pobočky pro banku nebylo dostatečně rentabilní, nebo naopak ve stávajících velkých pobočkách v centrech měst a ve velkých nákupních či administrativních komplexech (nádraží, letiště, hotely, atd.), které jsou přetížené a klienti v nich musí čekat na obsluhu v dlouhých frontách. Další velkou příležitostí pro provozovatele VTM je efektivnější vytížení operátorů ve stávajících call-centrech. Pro klienty je pak hlavním přínosem prakticky nepřetržitý provoz 24/7.

## Jak zvýšit produktivitu prodeje v současném tržním prostředí?

Autor: Vladimír Polánský, Partner, KP2 Czech Republic, [www.key2performance.com](http://www.key2performance.com)



Globální ekonomika v posledních čtyřech letech stagnuje nebo vykazuje pouze minimální růst. To má samozřejmě dopad na prodejní prostředí. To, co fungovalo dříve, již dnes nestačí. Obchodní ředitelé pracující v oblasti B2B dnes řeší obtížnou úlohu; musí zvyšovat prodej a současně snižovat prodejní náklady. Tento antagonismus je řešitelný pouze zvyšováním produktivity prodeje. To znamená, že se musí zvýšit prodejní výkon každého jednotlivého obchodníka při zachování nebo snížení nákladů na prodej. Je takový postup v současnosti realistický?

Odpověď je jednoznačná: Zvyšování produktivity prodeje je jediný možný způsob, jak úspěšně reagovat na nové tržní podmínky. Podle našich zkušeností mají společnosti velké rezervy ve způsobu řízení prodeje a pro několik příštích roků bude tato oblast ve středu zájmu top managementu firem. Kdo nezachytí a nezrealizuje nutné změny, ten půjde z kola ven. To platí dvojnásob o společnostech, které dosud žily ze štědrých státních zakázek a nemají dostatečnou zkušenost s privátním sektorem. Doba se změnila a prodejní prostředí, v jakém se pracovalo ještě před několika lety, se již nikdy nevrátí.

V tomto článku se zaměřím na tři základní oblasti, které mají významný dopad na produktivitu prodeje, a současně chci poskytnout čtenářům několik inspirací pro zlepšení prodejní produktivity.

### A) Řízení prodeje

Dlouholeté zkušenosti potvrzují, že pokud je prodej řízený podle určité sekvence logických kroků (prodejních aktivit), dává vždy lepší a konzistentní výsledky. Pro takovou sekvenci aktivit se vžil pojem Prodejní proces. Úspěšné společnosti mají prodejní proces téměř vždy zavedený a přizpůsobený jejich produktům a tržním segmentům. Aplikace prodejního procesu v činnosti obchodníka znamená, že obchodník zná, ve které etapě procesu se konkrétní obchod nachází a volí k dané etapě odpovídající prodejní aktivity. Velmi častou chybou obchodníků je předčasná prezentace řešení v etapě „Analýza potřeb“, ačkoli tato aktivita patří až do etapy „Prodej“. Klíčovou etapou procesu je rozhodnutí Go/No Go. To má zásadní vliv na prodejní produktivitu. Obchodník se musí zaměřit pouze na projekty s nejvyšší perspektivou úspěchu a ostatní odložit. Pro toto rozhodnutí však musí mít důkladně provedenou Analýzu potřeb. Rozdíl mezi špičkovým prodejcem a juniorem bývá právě ve schopnosti zaměřit se na validní projekty, zatímco méně zkušený obchodník se honí za každým zájmem. Zamyslete se nad náklady, které vám takový „nezkušený“ obchodník generuje (zbytečné schůzky, náklady na vozidlo, využívání podpory prodeje apod.). Dalším, velmi důležitým efektem zavedeného prodejního procesu, je jeho vazba na CRM, reporting a společná terminologie v obchodním týmu.

### Příklad prodejního procesu



### Doporučení:

- Zaveďte do prodejního týmu systematickosti pomocí prodejního procesu.
- Stanovte si jednoznačná pravidla pro rozhodnutí Go/No Go.

## B) Řízení klientů

Klienti představují největší bohatství každé firmy. Jsou jejím aktivem (stejně jako ostatní výrobní prostředky) a proto se jim musí věnovat odpovídající péče. Téměř ve všech společnostech platí Paretovo pravidlo, které říká, že 80% příjmů přichází od 20% zákazníků. Těmto strategickým VIP klientům je zapotřebí věnovat zvýšenou péči a více zdrojů. Taková péče generuje vyšší náklady (dedikovaní obchodníci, společenské akce, lepší obchodní podmínky, atd.). Zvýšenou péči je proto možné poskytovat pouze omezenému okruhu klíčových zákazníků, kteří zajišťují firmě odpovídající příjem a dlouhodobou spolupráci. Častou chybou při řízení klientů je poskytování zvýšené péče rovněž marginálním zákazníkům a zanedbávání skutečných VIP zákazníků. To bývá způsobeno neexistencí pravidel (parametrů) pro rozdělení klientů na strategické a ostatní. Zamyslete se nad výtěžností vašich klíčových klientů. Můžete na nich realizovat další up-selling nebo cross-selling? Můžete je použít jako vhodné reference?

Významnou oblastí pro zvýšení produktivity prodeje je zaměření se na nejvíce přínosné zákazníky. Pro každou společnost, respektive produkt nebo službu, existují vhodní a méně vhodní klienti. Sortování klientů je potřeba realizovat již v etapě marketingu tak, abyste se vyhnuli slepým uličkám a věnovali své zdroje na perspektivní zákazníky. Dobrým nástrojem pro zaměření je tak zvaný „Profil ideálního zákazníka“. Stanovte si 5 až 6 kritérií, která vystihují vaše nejlepší klienty, a s těmito kritérii porovnávejte vaše potenciální zákazníky. Pro porovnání se používá škála od -5 do +5. Čím více kladných bodů jednotlivá kritéria vykazují, tím je zákazník pro vás vhodnější a naopak. Několik příkladů kritérií: Inovativní společnost, Komunikace otevřená, Finančně zdravá, Počet zaměstnanců vyšší než, Potenciál prodeje, Firemní kultura, apod.

### Doporučení:

- Určete si jednoznačná kritéria (parametry) pro identifikaci vašich strategických klientů.
- Vždy u vašich strategických klientů sledujte výsledky provozu vašeho řešení. Společné porovnání předpokládaných výsledků se skutečně dosahovanými potvrzuje správnost klientova rozhodnutí a vytváří dobré podmínky pro další prodeje.
- Stanovte si váš Profil ideálního zákazníka a porovnávejte s ním potenciální klienty

## C) Obchodní tým

Dobré prodejní výsledky a žádanou prodejní produktivitu lze dosáhnout pouze s kvalitním prodejním týmem. Tento imperativ platí dnes více než dříve. Jak ale vypadají skutečné prodejní týmy? Gallup, světový leader v průzkumech, prováděl analýzy prodejních týmů. Jeho výsledky jsou velmi zajímavé. Gallup objevil čtyři stejně velké skupiny prodejního výkonu a to ve všech sledovaných společnostech. Jedna čtvrtina prodejního týmu téměř vždy zajišťovala 70% výkonu (tím mám na mysli: obrat, profit, vyhrané projekty, atd.). Druhá čtvrtina prodejního týmu byla schopná přinášet 25% výkonu. Třetí skupina byla schopna dosáhnout 10% výkonu, ale s nákladovým faktorem 25%. Jestli dobře počítáte, tak se dostanete k celkové hodnotě výkonu 105%, to ale není samozřejmě možné. Odpověď nám dává čtvrtá a poslední skupina prodejního týmu, která generovala permanentní ztrátu okolo 5 – 10%.

Jaké jsou důvody tohoto stavu? Především je to obtížnost vlastního prodeje, který, pokud se provádí s vysokým výkonem, je jednou z nejtvrdějších profesí v oblasti B2B. Na trhu práce je pouze 25% přirozeně talentovaných obchodníků. Dalších 50% prodejců může být víceméně úspěšných, pokud jsou odpovídajícím způsobem koučováni. Zbýlých 25% prodejců by si mělo hledat jinou profesní oblast, ve které by využili svůj talent, který opravdu neleží v prodeji.

Častou chybou manažerů prodeje je jejich zaměření na formální procesy řízení obchodního týmu. Sledují forecast a honí čísla. Špičkoví manažeři však rozvíjí svůj tým koučinkem, zapojují se do obchodních schůzek a pomáhají zajistit další specializované zdroje, potřebné pro uspokojení potřeb klienta.

### Doporučení:

- Zbavte prodejní tým skupiny ztrátových obchodníků.
- Zjistěte důvody, proč jsou vaši nejvýkonnější obchodníci úspěšní. Musíte vědět, jaké jsou jejich prodejní aktivity, atributy, chování a kompetence, abyste mohli rozvíjet ostatní členy týmu žádoucím směrem.
- Věnujte se individuálnímu koučinku pro zlepšování prodejní výkonnosti.

## Klíčové trendy současnosti ovlivňující řízení vztahů se zákazníky

Autor: Michal Froněk, Dynamics CRM Technical Solution Professional, Microsoft, [www.microsoft.cz](http://www.microsoft.cz)



Práci se zákazníkem v současné době ovlivňují čtyři klíčové faktory – mobilita, sociální síť, „big data“ neboli obrovské objemy dat a cloud. Ty při práci se zákazníkem ovlivňují naprosto vše – obchod, marketing i zákaznickou podporu. Nejdůležitější změnou posledních let ovlivňující řízení vztahů se zákazníky neboli Customer Relationship Management (CRM) je však fakt, že zákazníci jsou dnes vybaveni mnohem více než kdykoliv jindy. Mají přístup k více informacím, mají větší možnost volby a mají mnohem větší vyjednávací sílu.

### Statistiky hovoří jasně, pravidla hry se změnila

Potenciální zákazníci v dnešní době začínají komunikovat s obchodními zástupci, až v okamžiku, kdy je obchodní případ z 57 % uzavřen, což je zhruba dvojnásobná hodnota, než před dvěma roky. To znamená, že potenciální zákazníci získávají většinu informací z jiných zdrojů než od obchodníků – získávají je hlavně online, hledáním na webových stránkách a ze sociálních sítí. Druhá statistika se týká telemarketingu a telesales. Ta říká, že pravděpodobnost získání nového zákazníka po telefonu je menší než 4,5 %. To je opět zhruba poloviční hodnota, než před dvěma lety. A co e-mail? E-mail poslaný z marketingového oddělení anebo obchodním zástupcem má dnes méně než 3 % pravděpodobnost, že adresát odpoví. I to je výrazně méně než před dvěma roky. Zajímavé ale je, že zpráva poslaná přes LinkedIn kontaktům z druhé úrovně propojení, tedy těm, kteří znají někoho, koho znáte vy, má závratně vysokou 67 % pravděpodobnost, že respondent odpoví.

### Sociální síť mohou zvýšit produktivitu, hlavně uvnitř firmy

Sociální síť mění způsob komunikace jak v soukromém, tak i pracovním životě. Důležité je chápat je jako další komunikační kanál s kolegy a se stávajícími i potenciálními zákazníky a ne jako náhradu stávajícího způsobu komunikace. V roce 2010 zjistila firma Yankee Group, že 72 % zákazníků chce mít možnost klást dotazy firmám a sledovat odpovědi prostřednictvím sociálních sítí. Vnímáme, že schopnost řešit zákaznické požadavky efektivně tímto komunikačním kanálem je nutnost. Cílem by mělo být využití sociálních sítí pro zlepšení podnikových výsledků svázaných s vyšší efektivitou a poskytováním lepších zákaznických služeb. Jinými slovy – není to o tom „být více sociální,“

ale znamená to být více produktivní. Řešení Microsoft Dynamics CRM podporuje trend sociálních sítí v obou oblastech, tedy jako další komunikační kanál pro spolupráci mezi týmy a zaměstnanci uvnitř firmy, i jako další způsob interakce se zákazníky. Pro interní komunikaci mohou uživatelé používat základní interní sociální síť „Activity feeds“ nebo pokročilé řešení „Yammer.“ Obě platformy fungují na principu automaticky generovaných informací byznysového charakteru (např. „Byla vytvořena nová obchodní příležitost“ či „Byl uzavřen servisní požadavek,“ apod.) a informací psaných samotnými uživateli (např. „CIO zákazníka znám velmi dobře a tak mohu pomoci s obchodní příležitostí“, apod.). Ty jsou pak zobrazovány na tzv. zdi, podobně jako například u Facebooku. Pro využití sociálních sítí směrem k zákazníkům nabízí Microsoft Dynamics CRM napojení na dostupné sociální síť jako jsou Facebook, LinkedIn, Twitter a další.

### Mobilita

Mobilita změnila způsob interakce obchodu a zákaznických služeb se zákazníky. Prodej byl vždy velmi rychlou a konkurenční oblastí, ale nyní, více než kdykoliv jindy, obchodníci a další pracovníci v terénu vyžadují přístup k informacím nezávisle na tom, kde právě jsou a jaké zařízení mají k dispozici. Mobilní zařízení v oblasti zákaznických služeb zažívají veliký boom. Do roku 2020 se predikuje, že bude více než 10 miliard aktivně připojených mobilních zařízení. To mění způsob, jakým s námi chtějí zákazníci komunikovat – chtějí řešit své požadavky prostřednictvím mobilních zařízení. J. D. Power ve své studii z roku 2010 zjistil, že 56 % hovorů ohledně požadavků zákazníků je realizováno právě na mobilní telefony. Microsoft Dynamics CRM nabízí pro mobilní uživatele několik možností. Základní mobilní klient je Mobile express, který je k dispozici zdarma. Další alternativou jsou nativní mobilní klienti třetích stran (např. CWR či Resco) pro všechny známé mobilní platformy – Windows Phone, Android, iPhone, iPad či Blackberry. Brzy bude k dispozici také klient pro dlaždicové rozhraní Windows 8, který umožňuje práci pomocí klávesnice a myši v kanceláři a zároveň možnost dotykového ovládání na mobilních zařízeních.

### Cloud přináší rychlost i nižší náklady

Cloud je trendem v oblasti CRM již několik let. Nyní ale získává na popularitě díky svým

přínosům jak ve finanční, tak v IT oblasti. Nabízí totiž nižší náklady, rychlé zprovoznění, flexibilitu nastavení při změně procesů, placení způsobem „plat, jak využíváš“ a okamžitý přístup odkudkoliv. To vše znamená, že obchodní jednotky a další oddělení ve firmě jsou méně závislá na tradičním nákupním procesu IT. Zákazníci, kteří se rozhodnou využívat Microsoft Dynamics CRM, mají více možností, jak toho dosáhnout. Buď zvolí CRM Online, řešení v cloudu provozované v datových centrech Microsoftu, anebo řešení „on-premise“, které je nainstalováno na infrastruktuře zákazníka. K dispozici je i tzv. hybridní model, který kombinuje obě zmíněné varianty. Poslední možností je pak partnerem hostované CRM, které je provozováno v jeho datovém centru.

### Objem zpracovávaných dat o zákaznících už je příliš velký

Další žhavé téma dneška jsou tzv. velká data, která díky velkému výkonu výpočetní techniky a možnostem Business Intelligence nástrojů přinášejí důležité přehledy pro rozhodování získané z velkého množství vnitrofiremních dat i dat dostupných v rámci internetu. Takovým příkladem může být schopnost poskytnout obchodníkovi aktuální data v reálném čase o všech zákaznících a kontaktních osobách, a to jak ze CRM, tak např. ze sociálních sítí i od třetích stran, které např. zpracovávají údaje o personálich. Microsoft Dynamics CRM

nabízí v oblasti práce s velkými objemy dat několik nástrojů. Prvním je technologie tzv. „dashboardů“, což jsou vizualizace a přehledy zpracovávané v reálném čase a přednastavené pro každou pracovní pozici ve firmě s možností jednoduché úpravy pro konkrétní firemní procesy a preference konkrétních zaměstnanců. Další možností jsou pokročilé reporty či analýzy, které nabízí Microsoft SQL Server 2012, který tvoří databázovou platformou pro Microsoft Dynamics CRM. Pro uživatele zvyklé na Excel nabízí Microsoft Dynamics CRM exporty dat, a to jak přímo ze CRM, tak dat z externích systémů. Exporty do Excelu mohou být statické, pro jednorázové analýzy, či dynamické, u kterých jsou data získávána on-line, přímo ze CRM.

### Dynamický svět si žádá dynamické podnikání

Microsoft chce svým zákazníkům umožnit tzv. „dynamické podnikání.“ Dát jim k dispozici neustále aktuální data a uživatelsky definovatelné analytické výstupy a tím i možnost, aby se inspirovali a podporovali své zaměstnance s ohledem na aktuální trendy. Srdcem každého úspěšného podnikání jsou lidé, kteří realizují jednotlivé aktivity. Microsoft věří, že každá firma by měla zajistit svým lidem takové podnikové aplikace, které jim umožní dělat jejich práci co nejlépe napříč všemi odděleními a inspirovat je tak, aby jejich vlastní úspěch měl pozitivní vliv na úspěch celého podniku.

## Pozor! „Lajky“ a sdílení nejsou výhrou v marketingu sociálních sítí

Autor: Emil Jimenez, CEO / CCO, Passion Communications, [www.passioncomm.com](http://www.passioncomm.com)



Přivrženci sociálních médií jsou stále chytřejší ve vyjmenování důvodů, proč by si měly firmy plánovat komunikační strategii na sociálních sítích. Na Facebooku má účet celá jedna šestina světové populace, z níž se celých 23 % uživatelů přihlašuje až pětikrát denně. Podle nejnovějších studií společnosti Hubspot se více než 80 % procent uživatelů Facebooku dostává do kontaktu s nejrůznějšími firemními značkami právě díky této sociální síti. Firmy, které využívají Facebook jako komunikační nástroj potvrzují, že jim za poslední tři roky vzrostl obrát až o 75 %. Je tedy zcela zřejmé, že sociální média vzbuzují velkou pozornost, nicméně velká návštěvnost konkrétní stránky firmám rozhodně nezaručuje stejný výsledek z obchodního hlediska, což je pro mnoho z nich obtížné jakkoliv odůvodnit.

Komunikační strategie v rámci sociálních médií rozhodně nemá za úkol nasbírat co nejvíce tzv. „likes“ nebo „shares“ a jejich počet není dostatečným přesvědčovacím argumentem nejvyššího vedení konkrétních firem, aby do komunikace prostřednictvím sociálních sítí investovalo čas a peníze. Jediným přesvědčovacím argumentem je tzv. ROI neboli Return of Investment, což je koncept, který investorovi měří podíl vynaložených finančních prostředků a zisku.

V Passion Comunnications vysvětlujeme klientům, že komunikace prostřednictvím sociálních médií se vždy ubírá dvěma směry, jedná se o tzv. Dual-stream. Ten první cílí na zájem fanoušků a ten druhý má za úkol, aby se z fanoušků stali zákazníci. Mnoho firem ale dělá chybu v tom, že cílí pouze na zájem

fanoušků a věří, že právě „oddaní fanoušci“ jsou primární cílovou skupinou.

### Mýlíte se

Sociální média fungují na stejném principu jako televize, tištěná či on-line media. Velmi těžko budete natáčet televizní reklamu, aniž by zákazníka nenabádala ke koupi určitého výrobku. Proč tedy chcete investovat do komunikační strategie prostřednictvím sociálních médií, když nemáte připravený plán, kolik chcete touto cestou vydělat? A právě tzv. Dual-stream, neboli komunikace dvěma směry, je cesta, která Vás naučí jinak v tomto ohledu přemýšlet a plánovat.

### Směr první: Budujte povědomí o značce

Nejdříve musíte vymyslet originální a zábavný příběh, jehož pomocí vaši značku fanouškům představíte. Musíte myslet na to, že chcete, aby fanoušci byli aktivní a sdíleli vaše příspěvky, čímž vám narůstá příležitost, že v budoucnu budete moci ovlivnit mnohem více zákazníků. Povědomí o vaší značce může ještě posílit reklama. Základní otázkou, kterou si však musíte položit a odpovědět si na ni je: „Jak budu dál pracovat se svými fanoušky, až je získám?“

### Směr druhý: Prodejní nástroje

Často opomíjeným prvkem ve strategii komunikace prostřednictvím sociálních médií je nástroj nebo obsah, který je vytvořený za účelem prodeje. Příkladem může být speciální aplikace pro Facebook, odkaz na váš internetový obchod, originální vychytávky na jiných webových stránkách nebo prostě jen promo určené k podpoře prodeje.

### Obchod prostřednictvím sociálních médií

Velmi dobře si pamatuji setkání s holandským expertem na sociální média Pollem de Maagtem, kterého jsem potkal loni v Praze během konference zabývající se problematikou sociálních médií. Hovořili jsme spolu o velmi povedené kampani holandské letecké společnosti KLM, která proběhla na Facebooku. Aerolinky KLM zde spustili prodejní nástroj s názvem: „Facebook Trip Predictor“, který aktivně navštěvoval profily fanoušků a doporučoval jim, kam odjet na dovolenou. Díky této aplikaci, která rovnou odkazovala na letový řád do nabízených destinací, jim pak významně vzrostl prodej letenek.

Dalším příkladem úspěšné sociální komunikace v České republice je počín společnosti Easy Optic. Ta na Facebooku spustila aplikaci, která uživatelům prostřednictvím webové kamery umožňuje, aby si vyzkoušeli dioptrické brýle on-line a výsledek rovnou sdíleli se svými přáteli.

Každý, kdo se zúčastní, obdrží slevový kód a je zároveň přesměrován na stránky e-shopu, kde si může brýle objednat.

Posledním příkladem je nová internetová platforma s názvem Dream Gift, kam lidé umísťují tipy na dárky, po kterých vždycky toužili. Platforma prostřednictvím interaktivní hry pomůže konkrétnímu člověku identifikovat jeho vysněný dárek. Posléze je kýžený dárek vložen na stránky DreamGift a uživatel vyzve rodinu a přátele, aby mu na dárek formou sbírky přispěli.

Budování povědomí o značce a snaha získat fanoušky bude stále důležitou součástí jakékoliv strategie sociální komunikace. Pokud ale tyto kroky nebudou podpořeny taktikou, jak lze přizvat fanoušky zpeněžit, vedení konkrétních firem pak velmi správně takovou strategii nikdy nepřijme. Nestojí to mnoho úsilí, jen musíte být ochotni začít aspoň trochu jinak přemýšlet, a to je cesta, která posune vaši strategii sociální komunikace do použitelného komerčního sdělení, namísto experimentálního propadáku.

### Smyčka loajality

Veškeré výše zmíněné informace jsou podloženy tím, jak se dnešní lidé rozhodují, jak hodnotí určitý produkt, objednávají a také, jaká je jejich zpětná vazba ke konkrétnímu produktu nebo značce. V Passion Comm. tomuto procesu říkáme smyčka loajality.

Tento proces, který lidé z odvětví obchodu a marketingu znají již celá desetiletí, funguje na základě předpokladu, že zákazník je připraven, aby si něco koupil. Předtím, než se rozhodne, se ale s produktem seznámí, poté probíhá fáze rozhodování, a pak si produkt konečně koupí. Je ale zcela očividné, že růst preferovaných komunikačních kanálů, mezi které patří nejrůznější weby a typy nové komunikace, naprosto ignorují příležitost vychovat si loajálního zákazníka, kterému na konkrétní značku nebo firmu chybí to nejdůležitější, co vždy nejvíc zabírá - osobní doporučení. Smyčka loajality proto definuje „nového zákazníka, který je připraven něco si koupit“ a zahrnuje již zmíněný „princip dvojího myšlení“, který jsem zmiňoval.

Smyčka loajality funguje tak, že se zákazník s produktem a službami nejdříve seznámí, a teprve potom začne přemýšlet o jeho koupi. Posléze zákazník produkt hodnotí a to na základě následujících kritérií: osobní doporučení, zkušenost se značkou a informace, které o značce našel, například on-line recenze a další. Pokud je pak se všemi získanými

informacemi spokojený, produkt si koupí. A nyní přichází onen kouzelný okamžik pro sociální média. Pokud má zákazník dobrou zkušenost s konkrétním produktem (včetně služeb), pak mezi ním a produktem vzniká pomyslné pouto. Díky tomuto poutu na základě důvěry a dobrých zkušeností pak značku doporučuje svým přátelům. A právě to je ona chvíle, kdy se zákazník rozhoduje, zda od značky opět koupí další produkt či využije jejich služeb nebo se raději rozhodne pro jinou alternativu.

#### Co to znamená pro lidi z marketingu?

Princip smyčky loajality a on-line prodejních nástrojů, které jsem popsal výše, jsou pro značky výzvou. Nový pohled na zákazníka během jeho rozhodovacího procesu nám umožňuje přehodnotit naše zdroje či zaměření v odvětví marketingu tak, abychom měli zaručené, že se nám veškerý investovaný čas a peníze maximálně vrátí. Sociální média se neustále rozrůstají a jsou čím dál tím více propracovanější, a to nás nutí k tomu, abychom vymýšleli chytřejší strategie. Pokud marketéři hrají čistou hru, pak se velmi brzy stane, že se jejich, ke konceptu ROI slepý manažer, velmi rychle ztratí.

### Hardware už není klíčový, úlohu přebírá software

Autor: Brady Clough, Managing Partner, Southpaw Productions, [www.southpawpro.cz](http://www.southpawpro.cz)



SOUTHPAW  
PRODUCTIONS

**Software se stává klíčovým Svět informačních a komunikačních technologií – včetně těch podnikových – zažívá bouřlivý vývoj. Mnohé „jistoty“, které platily ještě nedávno, ztrácejí na významu a naopak to, co bylo včera jen tušené, je dnes žhavým trendem. Například hardware v jistém smyslu přestává hrát tak zásadní úlohu, jako tomu bylo dosud. Zdá se vám to jako odvážné tvrzení? Kam se tedy přesouvá těžiště zájmu, resp. přidané hodnoty? Jaké příležitosti to přinese třeba právě vaší firmě?**

Podniky z nejrůznějších oborů čelí v současném konkurenčním prostředí řadě náročných úkolů a výzev. Přemýšlejí, jak snížit náklady, fungování firmy racionalizovat a plně se soustředit na svůj hlavní předmět podnikání (core business). Jejich snahou je nebýt zahlceny provozními záležitostmi, ale mít dostatek času, energie i zdrojů pro strategické směřování a posilování své konkurenční výhody na trhu. A z moderních technologií, jež dnešní doba nabízí, vytěžit maximum pro úspěch podnikání i produktivitu zaměstnanců.

#### Mobilita a nárůst dat

Požadavky firem na efektivitu a mobilitu zaměstnanců stále rostou. Současně vzrůstají nároky zaměstnanců na to, aby jim práce byla „usnadněna“ a mohli využívat nejrůznější sofistikované nástroje, díky kterým je jim umožněno pracovat nejen v kanceláři, ale i doma nebo v terénu. Vyžadován je přístup k informacím prakticky kdykoliv a odkudkoliv. S tím souvisí trend označovaný zkratkou BYOD („Bring Your

Own Device“), kdy zaměstnanci ve firemním prostředí používají i svá vlastní „chytrá“ zařízení – notebooky, tablety nebo smartphony.

V dnešní době čelí firmy – zejména velké, ale do značné míry už i ty střední a menší – rovněž enormnímu nárůstu objemu dat. Stále častěji si uvědomují, že je důležité nenechat se daty paralyzovat, ale naopak je zapotřebí je efektivně řídit a analyzovat, protože se v nich skrývá obrovský potenciál a v řadě případů značná konkurenční výhoda. Rostoucí objem a komplikovanost dat vytváří tlak především na firemní IT oddělení, která se s touto skutečností musejí vyrovnat.

- Společnost IBM odhaduje, že 90 % objemu veškerých dat bylo vygenerováno během posledních dvou let.
- Podle odhadů analytické firmy McKinsey se globální objem dat mezi roky 2009 až 2020 znásobí 44krát.
- Studie společnosti IDC pro technologickou firmu EMC uvádí, že „digitální vesmír“ dosáhne do roku 2020 těžko představitelné velikosti 40 zettabajtů.
- Analyzuje se jen necelé procento všech světových dat a pokulhává i jejich zabezpečení – chráněna je ani ne pětina.

#### Možné přístupy a řešení

Nové pracovní zvyky a rostoucí objem dat, jež firmy zpracovávají, vedou ke zvyšujícímu se významu pokročilých softwarových řešení nasazených na hardwarovém „základu“. Jako příklad můžeme uvést CRM systémy pro tablety a smartphony, jež mají možnost využívat například obchodníci na cestách. Přímou u zákazníka tak mohou vyplnit on-line

objednávku, nechat si ji potvrdit a rovnou uložit do firemního informačního systému. Nebo třeba BPM řešení pro reporting, docházkový systém apod., umožňující přístup k informacím jak z centrály firmy, tak z poboček.

Mnohé dosavadní způsoby nakládání s daty, tedy jejich zpracování a vyhodnocování, zálohování a následná archivace, přitom již současným nárokům nedostačují. Na trhu se proto začínají objevovat například softwarově definované úložné platformy zajišťující správu jak úložné infrastruktury (řídící vrstva), tak i dat uložených v rámci této infrastruktury (datová vrstva). Tyto systémy lze provozovat na hardwaru od různých dodavatelů či na běžně dostupném spotřebním hardwaru.

Pro efektivní řízení dat včetně zajištění jejich bezpečnosti je důležité přijetí odpovídající firemní strategie (politiky). Tedy určit, která data smějí/nesmějí opustit prostředí firmy, kdo k nim má/nemá přístup a z jakých zařízení (viz výše uvedený fenomén BYOD), zabránit duplikaci dat (opakované ukládání z několika zdrojů), stanovit pravidla pro jejich správu, zálohování apod.

Řada firem se přitom rozhodla zbavit vlastní IT infrastruktury nebo alespoň její části a svěřit svá data i provoz aplikací specializovanému dodavateli, který je poskytuje prostřednictvím

cloud computingu. Právě to je možná cesta, jak se lépe koncentrovat na hlavní předmět podnikání a snížit či lépe predikovat náklady. Využití sdílené výpočetní kapacity propojených (obvykle virtualizovaných) datových center a přístup k infrastruktuře poskytované formou služby ušetří firmě jinak nezbytné investice do hardwaru (servery apod.) nebo výdaje za energii i vlastní IT zaměstnance. Požadovanou výpočetní kapacitu je navíc možné přizpůsobovat dle okamžité potřeby a platit jen za to, co bylo reálně využito.

#### Co je a bude podstatné

Je tedy zřejmé, že stále důležitější roli v dnešním světě technologií hrají pokročilé softwarové aplikace, které operují na hardwarové infrastruktuře. Jde především o to, co umí a jakými funkcionalitami se vyznačuje např. řídicí software na serverech nebo v datových úložištích, ať už jde o analýzu dat, plánování podnikových zdrojů (ERP) či řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Hardware, tedy ono staré dobré „železo“, je pochopitelně i nadále důležitý, ba nezbytný – nároky na něj spočívají v požadovaném výkonu či dostupnosti. Ale je spíše již komoditou, svým způsobem zaměnitelnou. Lze očekávat, že tomu tak bude – pravděpodobně v ještě větší míře – i v budoucnu.

### Steelcase díky media:scape přináší možnost usnadnit spolupráci v malých skupinách

Autor: Daniel Krška, Strategic Account Manager, Steelcase, [www.steelcase.cz](http://www.steelcase.cz)



#### media:scape mini a media:scape mobile poskytují prostor pro inovace

Práce v týmu s sebou přináší výzvy a nutnost spolupracovat v jakémkoliv prostředí. Media:scape jako celá škála produktů spojuje lidi, prostor a informace za účelem zlepšení spolupráce. Umožňuje týmu současně vnímat jak obsah, tak sebe sama navzájem.

Na základě poznatků z výzkumu způsobu spolupráce, a to jak virtuální, tak osobní, a ve snaze přinést možnosti pro zlepšení spolupráce v jakémkoliv prostředí, byla původnímu produktu přidána flexibilita a mobilita a vznikly tak media:scape mini a mobile.

Dnešní společnosti jsou stále více globálně zaměřené, což s sebou přináší větší míru spolupráce, media:scape pozvedla způsob jakým lidé spolupracují lokálně či globálně a to díky





**media:scape mobile** umožňuje spolupracovat kdekoli je zapotřebí. Díky své flexibilitě může být použit při jakýchkoli příležitostech a v jakémkoliv prostředí, zkrátka kdekoli, kde je zapotřebí spolupráce. Media:scape mobile je vysoce přizpůsobitelný díky výškové nastavitelnosti stojanu. Umožňuje spojení přes HD videojednání.

Media:scape mobile přináší vlastnosti media:scape do aktivnějších prostředí.

zjednodušení přístupu a sdílení informací. Dnes nám media:scape mobile and media:scape mini přináší možnost kvalitní spolupráce kdekoli, v jakémkoliv prostředí.

**media:scape mini** může být umístěn na jakémkoliv pracovní ploše a přináší možnost pro lepší spolupráci, jelikož je svou velikostí vhodný pro každé prostředí. Media:scape mini definuje nové možnosti spolupráce i v malých prostorech.

- PUCKs umožňuje až čtyřem lidem komunikovat navzájem
- tvoří jej jen jeden monitor
- je ideální pro malé prostory
- není zapotřebí programování, instalace je snadná a rychlá

- PUCKs umožňuje až čtyřem lidem komunikovat navzájem
- tvoří jej jen jeden monitor
- možnost instalace HD videokonferenčního zařízení
- jednoduše přemístitelný
- výškově nastavitelný

Produkty media:scape mini a mobile byly oceněny magazínem Interior Design Magazin jako "Nejlepší produkt roku" ("Best of Year Products").

## Dopřejte své firmě rychlá mobilní data

Autor: Miloš Mastník, ředitel marketingu pro firemní segment, T-Mobile Czech Republic, [www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz)



**T-Mobile**

**Máte firemní pobočky připojené k internetu prostřednictvím různých dodavatelů? V tom případě si raději najděte čas zkontrolovat své stávající smlouvy s nimi. Možná bude brzy dobré vědět, jak a kdy se dají vypovědět. Hlavním důvodem jsou rychlá mobilní data.**

Vysokorychlostní data jsou v tuzemsku běžně dostupná a postupně se rozšiřuje i síť LTE. Při přechodu na ni nejde jen o vyšší rychlost – už současných 42 megabitů pro řadu firemních aplikací stačí. Hlavním přínosem další generace mobilních dat je především výrazně nižší doba odezvy, jež je plně srovnatelná s pevným připojením. LTE tak k výhodě volného pohybu a vysoké přenosové rychlosti, které jsou v mobilní síti dostupné už dnes,

přidává ještě téměř stejné chování sítě jako při připojení prostřednictvím xDSL. LTE umožňuje fungování nových aplikací, které závisí na spolehlivém vysokorychlostním přenosu dat s rychlou odezvou. K příkladům patří inovativní telemedicínské aplikace, vzdálené sledování, plně mobilní virtuální plochy a mobilní videokonference ve vysokém rozlišení.

### Plnohodnotné připojení na stavbách

Výhod LTE lze s úspěchem využít v řadě odvětví. Například stavební firmy mohou pomocí této sítě připojit jednotlivé lokality a poskytnout svým zaměstnancům plnohodnotný internet využitelný mimo jiné pro videokonference či provoz dozorového kamerového systému, který omezí krádeže. Jednotlivá zařízení se přitom

nemusí k LTE přímo připojit – celý prostor může být pokryt mobilním WiFi hubem připojeným právě pomocí této sítě. Aplikace pro řízení všech aspektů stavebního projektu za pomoci mobilního zařízení, často tabletu, tak mohou pracovníci snadno využívat přímo na stavbách.

### Více informací a zábavy ve vozidlech

V automobilovém průmyslu a dopravě je zase nespornou výhodou této technologie možnost využívání médií a aplikací ve vozidlech. Několik výrobců připravuje pro sériovou výrobu auta připojená na LTE, jež budou podporovat například streaming médií nebo firemní aplikace prostřednictvím hot-spotu ve vozidle, aktualizace pro navigační systémy v reálném čase a bohatší obsah související s danou lokalitou. Veřejné dopravě bude LTE sloužit k připojení služeb pro zákazníky (poskytování Wi-Fi, informací a zábavy v dopravních prostředcích) i zaměstnance (technicky orientované služby, jako jsou například správa majetku a vzdálené sledování stavu).

### Pružné podnikání i v dočasných podmínkách

Stejně tak je možné pomocí LTE velmi operativně zajistit plnohodnotnou práci v dočasných podmínkách, a dosáhnout tak mnohem vyšší pružnosti pro podnikání. Může jít například o oslovení nových zákazníků na hudebních festivalech nebo při sportovních utkáních, připojení platebního terminálu na prodejních akcích či rychlé vyřešení datového připojení v nově otevřených prostorách.

Nejde ale jen o dočasné připojení. V situaci, kdy máte jednotlivé pobočky připojené prostřednictvím rozličných technologií různými firmami, udržuje se celkový přehled poměrně obtížně. Zajistit připojení všech poboček prostřednictvím LTE pomocí jedné smlouvy a jediné technologie může provoz zjednodušit a ještě zlevnit provozní náklady.

T-Mobile v létě spustil LTE pro své zákazníky v několika lokalitách. Síť budeme neustále vylepšovat a rozšiřovat, aby byznys vaší firmy včetně jejího rozvoje mohl probíhat opravdu snadno a rychle.

## Cloud Computing: jak ustát změnu

Autor: Zdeněk Lejsek, Corporate Communications, T-Systems Czech Republic, [www.t-systems.cz](http://www.t-systems.cz)



**T-Systems**

**Rostoucí globalizace přináší nové a dynamické trhy a současně zvyšuje konkurenci a zrychluje konkurenceschopnost. Za samozřejmou se všude považuje zvýšená flexibilita a přizpůsobivost IT infrastruktury.**

Odborné útvary očekávají od IT manažera trvale stabilní výkon ICT systémů při téměř libovolné přizpůsobivosti. Cloud se proto ne zcela bez důvodu nalézá velmi vysoko na seznamu priorit, protože znamená zvýšení pružnosti procesů a celého prostředí IT při neomezené dostupnosti a zlepšené možnosti údržby.

Cloud computing však neřeší vše. Firmy si musí vyjasnit, pro jaké oblasti obchodu a procesy je cloud computing lepší alternativou a jak do něj správně vstoupit. Aby podniky využily individuální kombinaci příležitostí a výzev, musí rozhodnutí pro cloud, či proti němu nejprve odvodit z rámcových podmínek na trhu a hlavních trendů. Bez ohledu na to, odkud přichází podnět, je předpokladem pro další postup obchodně zaměřená cloudová strategie. Ta musí odpovídat na otázky ohledně standardů a modelů, jasně stanovit dlouhodobou přidanou hodnotu a musí vyústit v itinerář realizace (odhad připravenosti na cloud – Cloud Readiness Assessment). Základem je podrobná analýza

a fundovaný výběr aplikací a procesů (obr. 1). Strategie cloudu a cesta k jeho zavedení se realizuje v rámci transformace nebo také migrace. Je při tom třeba odpovídat vedle procesních i na mnoho dalších otázek, s nimiž se firma střetne při integraci cloudových řešení: bezpečnost, shoda předpisů, zákonné rámcové podmínky a speciální požadavky na IT. Bez povšimnutí nelze samozřejmě ponechat ani obchodní rizika. Cloud computing tak zasahuje do strategie celé firmy.

### Vyhodnocení připravenosti na cloud

Uvažujete-li o cloud computingu, musíte si hned zpočátku vyjasnit některé základní otázky: Pro jaké podnikové procesy a aplikace je cloud vhodný? Lze do cloudu přenést vlastní vývoj či přizpůsobená standardní řešení? Lze zajistit úroveň bezpečnosti různých aplikací a podnikových dat? Existuje soulad se specifickými podnikovými a zákonnými rámcovými podmínkami? Jak převedu, migruji, moje aplikace do cloudu?

Odpovědi na tyto otázky musí být zodpovězeny v dokumentu Analýza připravenosti na cloud. Základem pro stanovení cloudové strategie je při tom podrobná analýza ICT architektury, aplikačního prostředí a podnikových procesů a itinerář implementace. Zvláštní význam pro

vytvoření účinné cloudové strategie má komplexní posouzení problematiky. Strategický přístup k novému modelu užívání IT musí dát jasně najevo, zda se jedná o výkonnost IT či o bezpečné platformy pro spolupráci, o začlenění mobilních pracovních možností nebo o budoucí bezpečnost.

### Migrace a integrace cloudu

Na realizaci stanovené cloudové strategie a na rychlý a bezpečný přechod jsou ve druhém kroku zaměřeny služby převodu a začlenění do cloudu. Přesun aplikací do cloudu je u kvalitních poskytovatelů založen na standardizované nabídce služeb cloudové migrace a integrace začleněné do modulárního portfolia. Tím je zajištěna nákladově účinná a rychlá realizace ve vysoké kvalitě.

Na základě standardizovaného katalogu služeb, který mohou poskytovatelé podle potřeby rozšiřovat, by měl být k dispozici nabídkový balíček nabízený za pevný cenový model.

Migrační projekt pak prochází třemi fázemi: plánování, migrace a ukončení starých systémů. Zde se slévají obchodní strategie a procesy s architekturou ICT služeb – včetně specifických požadavků na shodu a bezpečnost.

K doporučením pro realizaci přitom dochází v rámci scénáře plně návratnosti investic, jenž zahrnuje vliv změn na všechny obchodní procesy. Dokument Analýza připravenosti na cloud má končit rozsáhlou dokumentací výsledků sestávající ze scénářů, strategických doporučení a itineráře budoucího provozního režimu. Významnou pomocí pro hladkou migraci je standardizace procesů pro přechod

z běžného provozu do cloudu. Hlavními výhodami při tom jsou:

- Standardní řešení pro převod aplikací do cloudu
- Výpočet pevných cen na základě zátěže
- Použití nástrojů pro automatizaci migrací
- Jasná pravidla a modely postupů ohrazení různých migračních zásahů

Má-li být migrace firemního ICT prostředí do cloudu úspěšná, je třeba neopominout žádný z naznačených kroků a důsledně využít praxí prověřené metodiky a migrační nástroje.

### Klíčové faktory

- Analýza infrastruktury ICT a její obchodní požadavky
- Analýza/ porozumění/převod -> Migrace/integrace/optimalizace -> Údržba/péče/provoz
- Dodržování vnitřních a vnějších bezpečnostních standardů
- Dodržování právních požadavků a shody
- Transparentnost a scénář plně návratnosti investic
- Speciální itinerář migrace do cloudu pro zákazníka
- Zvýšení pružnosti využívání a řízení IT
- Poskytování nákladově úsporných IT služeb zaměřených na potřeby
- Industrializovaná řešení migrace a integrace k zajištění maximální efektivity nákladů a kvality
- Migrace a individuální projekty jako standardní balíčkové nabídky
- Kompletní kvalita služeb end-to-end



Pět kroků ke cloudu

# Seznam členů Americké obchodní komory

## Airlines

Český Aeroholding, a.s.  
www.cah.cz

Delta Air Lines, Inc.  
www.delta.com

Driessen Aerospace CZ s.r.o.  
www.zodiacaerospace.com

DSA a.s.  
www.dsa.cz

## Architecture

BÍLEK ASSOCIATES s.r.o.  
www.bilekassoc.cz

## Consultancy

A&CE Audit, s.r.o.  
www.ace.cz

A. T. Kearney GmbH  
www.atkearney.com

ACCENTURE CENTRAL EUROPE B.V.,  
organizační složka  
www.accenture.com

ADBENTRUST s.r.o.  
www.adbentrust.cz

Advanced Risk Management, s.r.o.  
www.arm.cz

ALIGIER s.r.o.  
www.aligier.cz

ALMA Consulting Group Česká  
republika, s.r.o.  
www.almacg.cz

APOGEO Group, SE  
www.apogeo.cz

ASB Prague, s.r.o.  
www.asbgroup.eu

Baker Tilly Czech Republic  
www.bakertillyczech.cz

BCG - The Boston Consulting Group  
www.bcg.com

BEI Architects & Engineers, Inc.  
www.beiarchitects.com

Brichta & Partners sro  
www.brichta-partners.com

BXR Partners a.s.

CEC Government Relations  
www.cecgr.com

Coolidge Consulting Services  
www.ehc.cz

CSR Consult s.r.o.  
www.csrconsult.cz

Czech DEX, s.r.o.  
www.czechdex.cz

Dale Carnegie - DC Czech, s.r.o.  
www.dalecarnegie.cz

DC VISION, s.r.o.  
www.dcvision.cz

Deloitte Advisory s.r.o.  
www.deloitte.cz

DRILL BUSINESS SERVICES  
www.drill.cz

DYNARGIE s.r.o.  
www.dynargie.cz

eNovation s.r.o.  
www.enovation.cz

Euro-Trend, s.r.o.  
www.eurotrend.cz

EY  
www.ey.com/cz

FRONTIER EAST s.r.o.  
www.frontier-east.com

Gartner-KPC.CZ, s.r.o.  
www.gartner.com

HELIS Partners Consulting s.r.o.  
www.solutions4life.eu

Hewitt Associates s.r.o.  
www.aon.com

CHEMICAL SOLUTIONS s.r.o.  
www.chemicalsolutions.cz

IB Grant Thornton Consulting s.r.o.  
www.granthornton.cz

Image Lab s.r.o.  
www.imagelab.cz

Iron Mountain Česká republika s.r.o.  
www.ironmountain.cz

Kaucký, Jan  
http://jan.kaucky.eu

Komora certifikovaných účetních  
www.komora-ucetnich.cz

KP2 Czech Republic s.r.o.  
www.key2performance.com

KPMG Česká republika, s.r.o.  
www.kpmg.cz

learn2grow s.r.o.  
www.learn2grow.cz

LFC Group s.r.o.  
www.LFCGroup.cz

MAZARS  
www.mazars.cz

McKinsey & Company, Inc. Prague  
www.mckinsey.com

MIDA Consulting s.r.o.  
www.midaconsulting.cz

Moores Rowland Levey & Jung  
www.mri-lj.cz

Novák, Pavel  
www.pavel-novak.com

NSG Morison Advisory s.r.o.  
www.nsgmorison.cz

Personal Connect s.r.o.  
www.personalconnect.cz

PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.  
www.pwc.cz

Process Solutions, s.r.o.  
www.ps-bpo.com

Recept s.r.o.  
www.receptro.cz

RSM TACOMA  
www.rsm-tacoma.cz

TMF Czech, a.s.  
www.tmf-group.com



USBSP, s.r.o.  
www.usbsp.com

Vachuda & Co  
www.vachuda.cz

VGD, s.r.o.  
www.vgd.cz

warwick & davis s.r.o.  
www.wadit.cz

## Consumer Goods

Amway ČR, s.r.o.  
www.amway.cz

Avon Cosmetics s.r.o.  
www.avoncosmetics.cz

Estée Lauder CZ, s.r.o.  
www.esteelauder.com

Fackelmann ČR s.r.o.  
www.fackelmann.de

Hill's Pet Nutrition Manufacturing, s.r.o.  
www.hillspet.com

Tupperware Czech Republic  
www.tupperware.cz

Suit and Me ( Obleky na miru )  
http://suitandme.cz

Warner Bros. Entertainment s.r.o.  
www.warnerbros.cz

## Educational Services

CMC Graduate School of Business o.p.s.  
www.cmc.cz

Everesta, s.r.o.  
www.everesta.cz

Park Lane International School  
www.parklane-is.com

Riverside School Prague  
www.riversideschool.cz

The Prague British School  
www.pbschool.cz

University of New York in Prague, s.r.o.  
www.unyp.cz

University of Pittsburgh, Katz Graduate  
School of Business  
www.katz.pitt.edu/EMBAEurope-acc

Vysoká škola finanční a správní | University  
of Finance and Administration  
www.vsfs.cz/english

WIFI CZECH REPUBLIC s.r.o.  
www.wifi-cz.cz

## Energy

Advanced Energy Solutions (AES) s.r.o.  
www.sarn.us

Eaton Elektrotechnika s.r.o.  
www.EatonElektrotechnika.cz

Energy Stereo s.r.o.  
www.mpcdnavy.com

General Electric International, Inc.,  
organizační složka  
www.ge.com

RestoreOne, s.r.o.  
www.restoreone.cz

Westinghouse Electric Czech Republic s.r.o.  
www.westinghousenuclear.com

## Engineering / Construction

BAL SEAL ENGINEERING B.V.  
www.balseal.com

CTP Invest, spol. s r.o.  
www.ctpark.eu

Federal Mogul Friction Products a.s.  
www.federal-mogul.cz

Freescale Polovodiče Česká Republika s.r.o.  
www.freescale.com

Honeywell, spol. s r.o.  
www.honeywell.cz

Inovacentrum - ČVUT  
www.inovacentrum.cvut.cz

Johnson Controls International, s.r.o.  
www.johnsoncontrols.cz

ON Semiconductor  
www.onsemi.com

Parker Hannifin Czech Republic s.r.o.  
www.parker.cz

Skanska a.s.  
www.skanska.cz

SMC Industrial Automation CZ s.r.o.  
www.smc.cz

SPEL, spol. s r.o.  
www.spel.cz

SWEPCO  
www.ipok.cz, www.swepco.us

Tebodin Czech Republic, s.r.o.  
www.tebodin.cz

UNIS, a.s.  
www.unis.cz

## Event Management

AV MEDIA, a.s.  
www.avmedia.cz

Lobkowicz Events Management, s.r.o.  
www.lobkowiczevents.cz

Perfect catering s.r.o.  
www.perfectcatering.cz

## Finance

ACCA (The Association of Chartered  
Certified Accountants)  
www.accaglobal.com

American Express, spol. s r.o.  
www.americanexpress.cz

CCS Česká společnost pro platební karty, s.r.o.  
www.ccs.cz

Citibank Europe plc, organizační složka  
www.citibank.cz

Česká spořitelna, a.s.  
www.csas.cz

Československá obchodní banka, a.s.  
www.csob.cz

Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale  
Prag, organizační složka  
www.db.com

DIRECT Pojišťovna, a.s.  
www.direct.cz

GE Money Bank, a.s.  
www.gemoney.cz

ING Bank N.V., organizační složka  
www.ingwholesalebanking.cz

LeasePlan Česká republika, s.r.o.  
www.leaseplan.cz

M.B.A. EMPIRE, Ltd.  
www.mbaempire.com

Macquarie Equipment Finance Limited  
www.macquarie.com

ORION 001, uzavřený investiční fond, a. s.  
www.orioncapital.cz

Patria Corporate Finance, a.s.  
www.patriacf.cz

Pojišťovna VZP, a.s.  
www.pvzp.cz

Provident Financial s.r.o.  
www.providentfinancial.cz

Raiffeisenbank a.s.  
www.rb.cz

RENOMIA, a. s.  
www.renomia.cz

RSJ  
www.rsj.cz

The Royal Bank of Scotland plc,  
organizační složka  
www.rbs.cz

TRINITY CORPORATE SERVICES  
www.trinitycs.com

UniCredit Bank Czech Republic, a.s.  
www.unicreditbank.cz

Western Union Business Solutions  
http://cz.business.westernunion.com/

## Food Products, Beverages and Tobacco

AD VIVUM wineshop  
www.advivum.cz

Brown-Forman Czech & Slovak Republics s.r.o.  
www.brown-forman.com

Coca-Cola Česká republika  
www.coca-cola.cz

House of Wine, s.r.o.  
www.houseofwine.eu

JT International, spol. s r.o.  
www.jti.com

McDonald's ČR, spol. s r.o.  
www.mcdonalds.cz

Mondelez Czech Republic s.r.o.  
www.mondelezinternational.com

PEPSICO CZ s.r.o.  
www.pepsi.cz

Philip Morris ČR a.s.  
www.philipmorris.cz

Plzeňský Prazdroj, a.s.  
www.prazdroj.cz

## Furniture

AHREND, s.r.o.  
www.ahrend.com

Steelcase SA  
www.steelcase.eu

## Health Care & Pharmaceuticals

Abbott Laboratories, s.r.o.  
www.abbott.cz

AKSYS s.r.o.  
www.aksys.cz

AMGEN, s.r.o.  
www.amgen.com

Aspironix s.r.o.  
www.aspironix.com

AstraZeneca Czech Republic s.r.o.  
www.astrazeneca.cz

Bayer Czech Republic  
www.bayer.cz

Biogen Idec (Czech Republic) s.r.o.  
www.biogenidec.cz

Boston Scientific Česká republika s.r.o.  
www.bostonscientific.com

Bristol-Myers Squibb  
www.bms.com

DuPont CZ s.r.o.  
www.dupont.com, www.dupont.cz

Eli Lilly ČR, s.r.o.  
www.lilly.com

GlaxoSmithKline, s.r.o.  
www.gsk.cz, www.gsk.com

Huntsman (Czech Republic) s.r.o.  
www.huntsman.com

IBI spol. s r.o.  
www.ibi.cz

Johnson & Johnson, s.r.o.  
www.jnjcz.cz

Linnet spol. s r.o.  
www.linnet.com

Medtronic Czechia s.r.o.  
www.medtronic.com

Merck Sharp & Dohme s.r.o.  
www.msdi.cz

Novartis s.r.o.  
www.novartis.com

Pears Health Cyber, s.r.o.  
www.pearshealthcyber.cz

Pfizer, spol. s r.o.  
www.pfizer.cz

SpofaDental a.s.  
www.spofadental.com

## Hotels and Restaurants

Alchemist Grand Hotel and Spa  
www.alchemisthotel.com

Aria Hotel  
www.aria.cz

Art Deco Imperial Hotel  
www.hotel-imperial.cz

Asten Hotels s.r.o.  
www.astenhoteles.com

Dallmayr Kaffee  
www.Dallmayr.cz

Four Seasons Hotel Prague  
www.fourseasons.com/prague,  
www.cottocrudo.cz

Hilton Prague & Hilton Prague Old Town  
www.prague.hilton.com

Holiday Inn Prague Congress Centre  
www.holidayinn.cz

Hotel Nautilus  
www.hotelnautilus.cz

Hotel Paris  
www.hotel-paris.cz

Chateau Mcely s.r.o.  
www.ChateauMcely.Com

InterContinental Prague  
www.intercontinental.com/prague

KEMPINSKI Hotel HYBERNSKÁ  
PRAGUE  
www.kempinski.com/prague

Lindner Hotel Prague Castle  
www.lindnerhotels.cz

Mamaison Hotels & Residences  
www.mamaison.com

Mandarin Oriental, Prague  
www.mandarinoriental.com/prague

Marriott Hotels International B.V.,  
organizační složka  
www.marriottprague.com

Radisson Blu Alcron, Park Inn Prague  
hotel, Park Inn by Radisson Hotel Ostrava  
www.radissonblu.com/hotel-prague

Rosinter CR - TGI Friday's - Planet  
Sushi - Il Patio  
www.rosinter.cz

Sheraton Prague Charles Square Hotel  
www.sheratonprague.com

Sodexo s.r.o.  
www.sodexo.cz

TOP HOTELS GROUP a.s.  
www.tophotel.cz

Vienna International Hotels & Resorts  
www.vi-hotels.com

Zátiší Group  
www.zatisigroup.cz

## Human Resources

ADP Employer Services Česká republika, a.s.  
www.cz.adp.com

Arthur Hunt s.r.o.  
www.arthur-hunt.com

Baloun, J.C. and Rosehill  
www.baloun-rosehill.cz

BOII Partners s.r.o.  
www.boiipartners.com

Boutique Partners CEE s.r.o.  
www.boutiquepartnerscee.com

Bright HR s.r.o.  
www.brighthr.cz

Bubenik Partners, s.r.o.  
www.bubenikpartners.cz

Constellation s.r.o.  
www.constellation.cz

DEVELOR Czech s.r.o.  
www.devalor.cz

EDYMAX HOLDING a.s.  
www.edymax.com

GIT Consult Czech, s. r. o.  
www.gitconsult.com

Global Business Therapy, s.r.o.  
www.globalbusinesstherapy.com

Grafton Recruitment s.r.o.  
www.grafton.cz

HayGroup  
www.haygroup.com/cz

Hays Czech Republic s.r.o.  
www.hays.cz

Heidrick & Struggles  
www.heidrick.com

Hudson Global Resources, s.r.o.  
www.cz.hudson.com

CHANGE PARTNERSHIP  
www.changepartnership.cz

Iventa Czech Management Consulting s.r.o.  
www.ivena.eu

Krauthammer Partners Czech Republic, s.r.o.  
www.krauthammerpartners.cz

Lugera & Makler Czech s.r.o.  
www.lugera.com

ManpowerGroup  
www.manpowergroup.cz

NEXT-L GROUP s.r.o.  
www.next-l.eu

Pedersen & Partners s.r.o.  
www.pedersenandpartners.com

Principal Coaching s.r.o.  
www.principalcoaching.com

Profiles International a.s.  
www.profiles.cz

Randstad s.r.o.  
www.randstad.cz

Recruit CZ, s.r.o.  
www.recruit.cz

SOPHISTO s.r.o.  
www.sophisto.cz

SYNERGIE, s.r.o.  
www.syn.cz

Talent Energy  
www.winnernet.com

Teamconsult CR s.r.o.  
www.teamconsult.cz

## Information Technology

Acision Czech Republic s.r.o.  
www.acision.com

AVG Technologies CZ, s.r.o.  
www.avg.com

BENZ - HMB CZECH a.s.  
www.benz.cz

CertiCon, a.s.  
www.certicon.cz

Cisco Systems (Czech Republic) s.r.o.  
www.cisco.com

Citrix Systems Inc. | Prague  
www.citrix.cz

Comparex CZ s.r.o.  
www.comparex.cz

Dell Computer s.r.o.  
www.dell.com

Digital Resources a.s.  
www.digres.cz

Embarcadero Technologies  
www.embarcadero.com

Global Payments Europe, s.r.o.  
www.globalpaymentsinc.com

Google Czech Republic s.r.o.  
www.google.com

Hewlett-Packard s.r.o.  
www.hp.com/cz

IBM Česká republika, spol. s r.o.  
www.ibm.com/cz

Infosys BPO s.r.o.  
www.infosys.com/bpo

Kentico software s.r.o.  
www.kentico.com

MICROSOFT, s.r.o.  
www.microsoft.cz

ModusLink Czech Republic s.r.o.  
www.moduslink.com

Motorola Solutions CZ, s.r.o.  
www.motorolasolutions.com

Oracle Czech s.r.o.  
www.oracle.com/cz

PIKE ELECTRONIC spol. s r.o.  
www.pikeelectronic.com

R.U.R. Systems s.r.o.  
www.rursys.com

SERVODATA a.s.  
www.servodata.net

Software Development Europe s.r.o.  
www.sde.cz

Tech Data Distribution, s.r.o.  
www.techdata.cz

TESCO SW a.s.  
www.tescosw.eu

T-Systems Czech Republic a.s.  
www.t-systems.cz

VMware International Limited /Czech & Slovak office  
www.vmware.com/cz

XEROX CZECH REPUBLIC s.r.o.  
www.xerox.cz

Y SOFT Corporation, a.s.  
www.ysoft.com

## Language Services

Channel Crossings  
www.chc.cz

SPĚVÁČEK vzdělávací centrum s.r.o.  
www.spevacek.info

Wall Street Institute  
www.wallstreetinstitute.cz

## Law Companies

Advokátní kancelář Balcar Polanský Eversheds  
www.balcarpolansky.cz

Advokátní kancelář Polverini, Strnad (Law Firm)  
www.ak-ps.eu

Allen & Overy  
www.allenoverly.com/czechrepublic

Ambruz & Dark, advokáti, s.r.o.  
www.ambruzdark.com

Baker & McKenzie v.o.s.  
www.bakernet.com

Becker a Poliakoff, s.r.o.  
www.becker-poliakoff.cz

Bird & Bird, s.r.o.  
www.twobirds.com

bnt attorneys-at-law s.r.o.  
www.bnt.eu

bpv Braun Partners s.r.o.  
www.bpv-bp.com

Bubník Myslíl & Partners, advokáti  
www.bmpartners.cz

Central European Advisory Group  
www.ceag.cz

Clifford Chance LLP, sdružení advokátů  
www.cliffordchance.com

CMS Cameron McKenna v.o.s.  
www.cms-cmck.com

ČERMÁK a spol.  
www.cermakhorejsmatejka.cz

Dentons Europe CS LLP, organizační složka  
www.dentons.com

DLA Piper Prague LLP  
www.dlapiper.com

Dvořák Hager & Partners, advokátní kancelář, s.r.o.  
www.dhplegal.com

Giese & Partner, s.r.o.  
www.giese.cz

GLATZOVÁ & Co., s.r.o.  
www.glatzova.com

Haškovcová&Co.  
www.haskovcova.com

HAVEL, HOLÁSEK & PARTNERS s.r.o., advokátní kancelář  
www.havelholasek.cz

HEYNINCK & PARTNERS advokáti, s.r.o.  
www.heyninck.cz

Hogan Lovells (Prague) LLP, organizační složka  
www.hoganlovells.com

Kinstellar, s.r.o., advokátní kancelář  
www.kinstellar.com

Kotrlik Bourgeault Andruško, Attorneys at Law  
www.kotrlik.com

Mališ Nevrlka Legal, advokátní kancelář, s. r. o.  
www.mn-legal.eu

Matzner et al, advokátní kancelář  
www.matzner.cz

Noerr s.r.o.  
www.noerr.com

NWD Legal  
www.nwd-legal.com

PETERKA & PARTNERS v.o.s. advokátní kancelář  
www.peterkapartners.com

Randl Partners  
www.randls.com

Schaffer & Partner s.r.o.  
www.schaffer-partner.cz

Schönherr s.r.o.  
www.schoenherr.eu

Squire Sanders ( US ) LLP - organizační složka  
www.squiresanders.com

Vilímková, Dudák & Partners  
www.vilimkovadudak.cz

Weil, Gotshal & Manges s.r.o. advokátní kancelář  
www.weil.com

Weinhold Legal, v.o.s.  
www.weinholdlegal.com

White & Case (Europe) LLP, organizační složka  
www.whitecase.com

WTS Alfery s.r.o.  
www.alferypartner.com

## Manufacturing

AFSI Europe s.r.o.  
www.afsifilters.cz

Austin Detonator s.r.o.  
www.austin.cz

Bell Helicopter Textron  
www.bh.com

Conel s.r.o.  
www.conel.cz

DFK Cab, s.r.o.  
www.dfkcabs.eu

FOXCONN CZ s.r.o.  
www.foxconn.cz

International Automotive Components Group s.r.o.  
www.iacgroup.com

Knauf Insulation  
www.knaufinsulation.cz

Lloyd Coils Europe s.r.o.  
www.lloydcoils.eu

Mavel, a.s.  
www.mavel.cz

MWV Svitavy s.r.o.  
www.meadwestvaco.com

Opel Southeast Europe LLC  
www.opel.cz

Pittsburgh Corning CR, s.r.o.  
www.foamglas.com

Plastipak Czech Republic s. r. o.  
www.plastipak.com

Rockwell Automation s.r.o.  
www.rockwellautomation.com

TATRA, a.s.  
www.tatra.cz

Velkostatek Březina - Zahradka  
www.plotovky-homolka.cz

Visteon-Autopal, s.r.o.  
www.visteon.com

## Marketing & PR

B.I.G. Prague /Business Information Group/ s.r.o.  
www.big-prague.cz

Donath Business & Media  
www.dbm.cz

Fleishman-Hillard, s.r.o.  
www.fleishman.cz

Grayling Czech Republic, s.r.o.  
www.grayling.cz

j&n publicity  
www.jnpublicity.cz

Media Education CEE, s.r.o.  
www.mediaed.cz

Passion Communications s.r.o.  
www.passioncomm.com

Saatchi & Saatchi Prague  
www.saatchi.cz

Southpaw Productions s.r.o.  
www.southpawpro.cz

Weber Shandwick  
www.webershandwick.cz

## Media - Broadcast and Publishing

Cepona, s.r.o. (Leaders Magazine)  
www.leadersmagazine.cz

Fleet Sheet/E.S. Best s. r. o.  
www.fleet.cz

International Herald Tribune  
subs.ih.com

Radio Free Europe/Radio Liberty Inc.  
www.rferl.org

## Nonprofit / Foundation

American Fund for Czech and Slovak Leadership Studies  
[www.uptoyou.cz](http://www.uptoyou.cz)

Forum 2000 Foundation  
[www.forum2000.cz](http://www.forum2000.cz)

Společnost pro strategické řízení, inovace a podnikatelství, o.s.  
[www.ssrip.cz](http://www.ssrip.cz)

## Petroleum Industry

ExxonMobil Business Support Center Czechia s.r.o.  
[www.exxonmobil.cz](http://www.exxonmobil.cz)

## Private Equity

Genesis Capital s.r.o.  
[www.genesis.cz](http://www.genesis.cz)

Riverside Europe Partners s.r.o.  
[www.riversideeurope.com](http://www.riversideeurope.com)

## Real Estate

AIG/LINCOLN CZ s.r.o.  
[www.aiglincoln.cz](http://www.aiglincoln.cz)

American Appraisal s.r.o.  
[www.american-appraisal.cz](http://www.american-appraisal.cz)

Avestus Real Estate (Czech Republic) s.r.o.  
[www.avestusrealestate.com](http://www.avestusrealestate.com)

CBRE s.r.o.  
[www.cbre.cz](http://www.cbre.cz)

HOCHTIEF Development Czech Republic s.r.o.  
[www.hochtief-development.cz](http://www.hochtief-development.cz)

Jones Lang LaSalle  
[www.joneslanglasalle.cz](http://www.joneslanglasalle.cz)

Manghi Czech Republic s.r.o.  
[www.manghi.cz](http://www.manghi.cz)

OPTIMAL Facility s.r.o.  
[www.optimalfacility.eu](http://www.optimalfacility.eu)

Palmer Capital Czech Republic s.r.o.  
[www.palmercapital.cz](http://www.palmercapital.cz)

PASSERINVEST GROUP, a.s.  
[www.passerinvest.cz](http://www.passerinvest.cz)

PointPark Properties s.r.o.  
[www.pointparkproperties.com](http://www.pointparkproperties.com)

Prague Investments Corporation, s.r.o.  
[www.pragueinvest.com](http://www.pragueinvest.com)

Raiffeisen - Leasing, s.r.o.  
[www.rlre.cz](http://www.rlre.cz)

Regus Business Centre, s.r.o.  
[www.regus.com](http://www.regus.com)

Reticulum, a. s.  
[www.reticulum.cz](http://www.reticulum.cz)

SATPO Development, s.r.o.  
[www.satpo.cz](http://www.satpo.cz)

Suremka, Jiří

Vision Development s.r.o.  
[www.visiondevelopment.cz](http://www.visiondevelopment.cz)

## Security Services

ABAS IPS Management s.r.o.  
[www.abasco.cz](http://www.abasco.cz)

Screening Solutions s.r.o.  
[www.screening-solutions.com](http://www.screening-solutions.com)

## Telecommunications

ANDREW Telecommunications, s.r.o.  
[www.andrew.com](http://www.andrew.com)

AT&T Global Network Services Czech Republic, s.r.o.  
[www.att.com](http://www.att.com)

České Radiokomunikace a.s.  
[www.radiokomunikace.cz](http://www.radiokomunikace.cz)

Huawei Technologies (Czech) s.r.o.  
[www.huawei.com](http://www.huawei.com)

Telefónica Czech Republic, a.s.  
[www.cz.o2.com](http://www.cz.o2.com)

T-Mobile Czech Republic a.s.  
[www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz)

Vodafone Czech Republic a.s.  
[www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)

## Transporting, Moving and Warehousing

arvato services k.s.  
[www.arvato-services.cz](http://www.arvato-services.cz)

CORSTJENS WORLDWIDE MOVERS PRAGUE  
[www.corstjens.com](http://www.corstjens.com)

Federal Express Czech s.r.o.  
[www.fedex.com/cz](http://www.fedex.com/cz)

Graebel  
[www.graebel.com](http://www.graebel.com)

SCHENKER spol. s r.o.  
[www.schenker.cz](http://www.schenker.cz)

Team Relocations, s.r.o.  
[www.teamrelocations.com](http://www.teamrelocations.com)

UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC, s.r.o.  
[www.ups.com](http://www.ups.com)

Voerman UTS Prague spol. s r.o.  
[www.voerman.cz](http://www.voerman.cz)

## Travel and Leisure

Casa Serena s.r.o.  
[www.casaserena.biz](http://www.casaserena.biz)

Tomera Conference & Incentive s.r.o.  
[www.tomera.cz](http://www.tomera.cz)

## Wholesale and Retail Trade

3M Česko  
[www.3M.cz](http://www.3M.cz)

AAA AUTO a.s.  
[www.aaaauto.cz](http://www.aaaauto.cz)

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.  
[www.makro.cz](http://www.makro.cz)

MARS CZECH s.r.o.  
[www.mars.com/czech](http://www.mars.com/czech)

MICHE CZ s.r.o.  
[www.kabelkymiche.cz](http://www.kabelkymiche.cz)

Philips Česká republika, s.r.o.  
[www.philips.cz](http://www.philips.cz)

U.S. Rest and Shop LLC, o.s.  
[www.restandshop.cz/en](http://www.restandshop.cz/en)



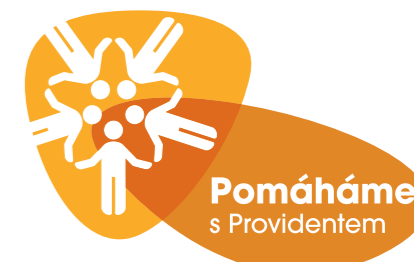
# Podpoříme Vaši akci!

Jde nám o podporu komunitního života a rozvoj občanské společnosti. Zapojte se s námi!

- Finanční podpora na internetu pro každého
- Pro neziskovky i jednotlivce
- Peníze do měsíce
- Za 5 let podpořeno 800 projektů a rozděleno 8 milionů korun

Požádejte o finanční podporu na  
[www.pomahamesprovidentem.cz](http://www.pomahamesprovidentem.cz)  
nebo na facebooku!

**PROVIDENT**



# EXCLUSIVE OFFICES, RETAILS AND APARTMENTS

## BUILDING G

**Building G, BB CENTRUM, Prague 4**

- A recently completed office building on the corner of Michelská and Vyskočilova Streets
- 5,500 m<sup>2</sup> of office space on four floors
- 1,000 m<sup>2</sup> of retail space on the ground floor
- 148 parking spaces on the underground floor
- "B" energy rating
- BREEAM Green Building Certification

[www.bbcentrum.cz/budovag](http://www.bbcentrum.cz/budovag)



## BUILDING DELTA

**Building Delta, BB CENTRUM, Prague 4**

- A new office building rising in the southeastern part of the BB Centrum between Vyskočilova and Václava Sedláčka Streets
- 35,200 m<sup>2</sup> of office space on eight floors
- 3,000 m<sup>2</sup> of retail space on the ground floor
- 794 parking spaces on five underground floors
- "B" energy rating
- BREEAM Green Building Certification
- Scheduled for completion Q1 2015

[www.budova-delta.cz](http://www.budova-delta.cz)



**NOVÁ KAROLINA PARK**

**Nová Karolina Park, Ostrava**

- A new office building forming the gateway to the newly urbanized Nová Karolina district in Ostrava near the historical center
- 24,600 m<sup>2</sup> of office space on six floors
- 2,960 m<sup>2</sup> of retail space on the ground floor
- 280 parking spaces on the underground floor
- BREEAM Green Building Certification

[www.novakarolinapark.cz](http://www.novakarolinapark.cz)



**REZIDENČNÍ PARK  
BAAROVA**

**Residential park Baarova, Prague 4**

- A new luxury residential project in an attractive location directly adjacent to Baar Park
- 139 apartments ranging in size from 2+kk to 6+kk with balcony, terrace or garden
- Secure premises with 24-hour reception
- Atrium garden and children's playground
- Excellent transportation links and civic amenities

[www.baarova.cz](http://www.baarova.cz)

