Příloha společnosti pwc a týdeníku ekonom

Průzkum názorů generálních ředitelů

Jak uřídit let ekonomickými mračny

Strategie pro novou realitu očima lídrů

titul.indd 3 16.1.2013 21:56:25

> Cashflow pod kontrolou

Nebudou vám chybět drobné?
Nepřemýšlejte o tom.
Se systémem HELIOS snadno
ohlídáte tok svých financí!
To je efektivní podnikání.

HELIOS
Software, který řídí

www.helios.eu

EK000000

Úvodník

Již čtvrtým rokem jsme oslovili generální ředitele nejvýznamnějších tuzemských firem, abychom získali obrázek, jak se daří jim, jejich firmám a jejich pohledem i celé naší ekonomice. Když jsme se rozhodli provést průzkum poprvé, česká ekonomika měla za sebou nejhorší propad ve své novodobé historii, všichni mluvili o krizi a řešili, jak z ní ven. Od té doby přišlo mírné oživení následované dalším propadem, a co bude dál, je otázka spíše pro křišťálovou kouli než pro sebedokonalejší ekonomické modely.

Na úrovni jednotlivých firem byl ovšem vývoj ještě dramatičtější. A nemyslím to vůbec špatně. Pokud se bavíte s generálními řediteli, zjistíte, že slovo krize používají maximálně pro popis těžko předvídatelného vývoje globální či evropské ekonomiky, ale rozhodně neztrácejí ambice ohledně úspěchu svých firem v horizontu několika málo let. To je dobře, neboť kdo jiný než nejvyšší představitelé společností by měl vidět cestu vzhůru.

O krizi již nehovoříme ani v souvislosti s ekonomickým prostředím. Já osobně tomu říkám nová realita. Vyznačuje se tím, že ukazatele, s nimiž pracujete, jsou méně předvídatelné, musíte se více snažit, abyste uspokojili zákazníka, a ten vám za to zaplatí o něco méně než v minulosti, takže musíte být efektivnější a nemůžete tolik rozhazovat. Ale i v této nové realitě lze být úspěšný a věřím, že i tato publikace může být inspirací, jak na to.

Zjistíte mimo jiné, že ti úspěšní nešíří paniku a katastrofické scénáře a nebojují za každou cenu se všemi okolo. Naopak, hledají spojence a konstruktivní řešení společně se svými zákazníky, zaměstnanci i třeba se státem, i když to není vždy snadné. Ale vyplatí se to.

Jiří Moser, řídící partner PwC Česká republika

Málokdy bývá tak špatně, aby nemohlo být hůře. Stará poučka bezpochyby platí stále, naštěstí s vysokou mírou pravděpodobnosti nikoli co se vývoje české ekonomiky týče. „Pevně věřím, že v roce 2013 končí recese. Veškeré indikátory a predikce tomu nasvědčují," zformuloval v prvním letošním rozhovoru pro týdeník Ekonom převládající ekonomickoprognostický diskurz ministr financí Miroslav Kalousek.

A že slova tvrdého realisty Kalouska nebyla vyřčena pouze v reakci na premiérem oficiálně vyhlášenou doktrínu „šíření optimismu", potvrzuje následující tabulka:

Předpovědi pro českou ekonomiku v roce 2013

	ČBA	MF	OECD	ČNB
Růst HDP (v %)	0,0	0,7	0,8	0,2
Nezaměstnanost* (v %)	9,3	7,3	7,2	9,2
Inflace (v %)	2,4	2,1	–	2,3
Kurz koruny vůči euru	25,32	25,10	–	25,10

* ČBA a ČNB vycházejí z metodiky ministerstva práce a sociálních věcí, MF a OECD z metodiky Eurostatu

Důvody k vydechnutí po hubených letech tu tedy jsou, k jásotu rozhodně nikoli. Odpovědní činitelé ve firmách, bankách i úřadech si lámou hlavy, co bude a jak dál. Menší bedlivě sledují, jak přemýšlejí a co dělají ti větší. Větší se inspirují entuziasmem a kreativitou menších.

Všichni pak hledí směrem k našim německým sousedům a čím dál častěji také na Východ.

V tom se Ekonom snaží být dlouhodobě nápomocen. A proto je i hrdým partnerem PwC a této publikace.

Inspirativní čtení.

Ondřej Neumann, šéfredaktor týdeníku Ekonom

Obsah

CESTA K RŮSTU

06

Cesta z krize je na dohled. Bude dlouhá

„Ve třetím a čtvrtém čtvrtletí dojde k mírnému oživení ve firemním sektoru a s ročním zpožděním přijde i oživení poptávky," prozrazuje generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka, s jakým vývojem ekonomiky počítá jeho banka. Mezi podnikateli však převládá spíše opatrná nálada. Co je k tomu vede?

JANNIS SAMARAS:

»Cizinci nám píšou, že jim náš nápoj chutná. Přesto žádnou velkou expanzi pro letošní rok nechystáme,« říká hlava Kofoly.

PAVEL JUŘÍČEK:

Šéf úspěšného dodavatele pro autoprůmysl si stýská: »Vláda podnikatelům vůbec nepomohla.«

MAREK LIŠKA:

Řadě firem možná klesají zisky, ale »internet roste dvouciferně,« pochvaluje si ředitel Mall.cz.

FUNGOVÁNÍ BYZNYSU

24

Inovace pomáhají předběhnout konkurenci

„Ročně se na inovativních návrzích aktivně podílí přes 500 zaměstnanců. Loni i předloni jsme díky těmto zlepšovákům ušetřili každoročně v průměru 250 milionů korun," nastiňuje prostor pro úspory generální ředitel OKD Ján Fabián. Ale i další firmy potvrzují, že získat konkurenční výhodu může být v dnešní době klíčové.

MIROSLAV BIČIŠTĚ:

»Lidé musejí změny chápat,« míní první muž společnosti TOS Varnsdorf, »není ale nutné, aby jim tleskali.«

ANTHONY SCHOFIELD:

»Českou chuť stávkovat ztlumil komunismus,« říká šéf proslavené likérky Jan Becher – Karlovarská Becherovka.

Již 4. ročník Českého průzkumu názorů generálních ředitelů provedla poradenská společnost PwC ČR mezi více než stovkou generálních ředitelů významných společností působících na českém trhu. Průzkum navazuje na PwC Globální průzkum názorů generálních ředitelů. Jeho letošního již 16. ročníku se zúčastnilo více než 1300 generálních ředitelů z celého světa. Stejně jako každý rok byly jeho výsledky zveřejněny na Světovém ekonomickém fóru ve švýcarském Davosu.

ČESKÁ INOVACE

34

»Prostor pro zlepšení je všude,« míní ředitel České inovace, o. p. s., Roman Šiser.

»Jak budeme letos inovovat?« na tuto otázku odpovídá také Patrik Horný, partner v oddělení poradenství společnosti PwC Česká republika.

ŘÍZENÍ LIDÍ

36

Na manažerské pozice se stojí fronty

„Pro mě je klíčová osobnost uchazeče a jeho přístup, energie a životní principy, například etické. Znalosti a zkušenosti jsou sice fajn, ale dají se naučit," popisuje svůj přístup generální ředitelka ING Pojišťovny Renata Mrázová. S dalšími podnikateli se shoduje na tom, že vhodných odborníků je na trhu stále jako šafránu.

JOSEF BERNARD:

»Strojírenství potřebuje svého Pohlreicha,« upozorňuje ředitel Škody Transportation na nutnost zvýšit atraktivitu odvětví.

PETR ZATLOUKAL:

»Nemáme důvod propouštět,« říká šéf České pošty, jednoho z největších zaměstnavatelů v zemi.

ZÁKAZNÍCI, KONKURENCE A TI OSTATNÍ

48

Jak nebýt mouchou v pavoučí síti

„Řekli jsme si, že výrazně změníme cenovou politiku a začneme agresivně. Zaměříme se i na prodej malých položek a dostaneme do obchodů maximum lidí," popisuje svůj recept na úspěch generální ředitel společnosti Mountfield Ivan Drbohlav. Kdo další dokázal využít příležitostí, které nabídla rozjitřená situace posledních let, ke svému prospěchu?

ĽUBOMÍR PÁLENÍK:

»Úspěšné firmy dokážou rychle měnit směr,« přirovnává první muž společnosti Hartmann – Rico podniky k hejnům delfínů.

JIŘÍ PÍSAŘÍK:

»Malé firmy jsou flexibilnější,« pochvaluje si ředitel úspěšného konkurenta energetických gigantů, společnosti Bohemia Energy.

Partnerem přílohy je společnost PwC Česká republika

PwC pomáhá svým klientům vytvářet hodnoty, o které usilují. Jsme síť firem s více než 180 tisíci lidmi ve 158 zemích světa. Poskytujeme kvalitní auditorské, daňové a poradenské služby, které podporují naše klienty při dosahování jejich cílů.

Více se o PwC dozvíte na www.pwc.com/cz

Příloha vydavatelství Economia samostatně neprodejná

Redakce týdeníku Ekonom
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7
ekonom@economia.cz

Šéfredaktor: Ondřej Neumann

Zástupce šéfredaktora: Aleš Vojíř

Editorka: Dina Podzimková

Redaktoři: Marcela Honsová, Jan Němec

Grafička: Monika Přerostová

Obálka: Martina Kučabová

Studie, díl I.

PAVEL KYSILKA
Česká spořitelna

Cesta z krize je na dohled. Bude dlouhá

Jan Němec

Tuzemská ekonomika si loni sáhla na dno, letos se bude postupně vzpamatovávat a v příštím roce opět pomalu poroste. Ekonomická situace v České republice se začíná po ekonomické krizi pomalu obracet k lepšímu. Kromě makroekonomických prognóz mezinárodních institucí i českého ministerstva financí či České národní banky to potvrzuje také průzkum společnosti PwC mezi více než stovkou generálních ředitelů významných českých firem. Vyplývá z něj, že pro letošní rok šéfové podniků optimismus ještě krotí, v příštích letech ale očekávají postupné zlepšování kondice místního hospodářství. Pro letošek s růstem tržeb podle průzkumu počítá jen necelých 60 procent z oslovených manažerů. Tomu, že si polepší v příštím roce, ale věří už devět z deseti ředitelů.

> Náš scénář počítá s tím, že ve třetím a čtvrtém čtvrtletí dojde k mírnému oživení ve firemním sektoru a s ročním zpožděním přijde i oživení poptávky.

„Z výsledků je patrný větší optimismus. Růst výnosů především v dlouhodobějším horizontu tří let je v souladu s očekávaným ekonomickým oživením, ke kterému by mělo na úrovni globální a potažmo i české ekonomiky dojít v roce 2014," komentuje průzkum řídící partner PwC Česká republika Jiří Moser. Většina firem si ale zároveň uvědomuje, že časy překotného dvouciferného růstu jsou minulostí a v nejbližších letech se nevrátí. Téměř dvě třetiny ředitelů očekávaný růst svých společností v následujících pěti letech popisují jako „plynulý a udržitelný", dalších 27 procent z nich pak počítá spíše s konsolidací a upevňováním pozic.

Z makroekonomického pohledu nicméně bude příznivější zřejmě až druhá polovina roku. „Náš hlavní scénář počítá s tím, že ve třetím a čtvrtém čtvrtletí dojde k mírnému oživení ve firemním sektoru a zhruba s ročním zpožděním přijde i oživení spotřebitelské poptávky. V roce 2014 by tak Česku mohlo pomoci i lepší naladění domácností," odhaduje generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka.

Samotná banka, kterou vede od roku 2010 a která je jednou z nejúspěšnějších „dcer" skupiny Erste, očekává i přes jen velmi mírné zlepšování kondice ekonomiky růst. „V loňském roce, kdy česká ekonomika jako celek poklesla, jsme v České spořitelně významně rostli v oblasti firemního financování a firemních služeb. Zasloužil se o to náš partnerský přístup, kdy jsme ukázali firmám, že s nimi umíme být nejenom v dobrých, ale i špatných časech," popisuje recept České spořitelny na úspěch Kysilka.

Oživování však bude pomalé a vzhledem k silné orientaci české ekonomiky na export bude záviset do velké míry na faktorech, které firmy nemohou ovlivnit, tedy na situaci světového hospodářství a eurozóny především.

Předpovědi o vývoji ekonomiky jsou celkově opatrné. „Vývoj české ekonomiky odráží kondici jejích největších obchodních partnerů. Letos očekáváme stagnaci eurozóny a potažmo i českého hospodářství. První znatelnější náznaky oživení by měly přijít v druhé polovině letošního roku a přesvědčivější růst až v roce 2014," říká například řídící partner PwC Jiří Moser. První polovina roku tedy bude spíše ještě ve znamení stagnace, ta druhá pak přinese zklidnění situace.

Foto: Jan Rasch

1.tema.indd 7 16.1.2013 18:46:38

Důležitější než čísla je však skutečnost, že se ekonomika stále nedostala na úroveň roku 2008.

Podobně situaci vidí i Hospodářská komora ČR. „Odhadujeme pro tento rok růst ekonomiky o půl procenta. Shodujeme se, že růst nastane asi až v polovině letošního roku," konstatuje prezident Hospodářské komory České republiky Petr Kužel. O zásadnějším růstu je přitom podle něho možné uvažovat až od roku 2014.

Na celkově opatrnou náladu v podnikatelském sektoru ukazují i výsledky průzkumu PwC. Ředitelé si jsou podle něho nejistoty pro příští měsíce vědomi: více než 78 procent z nich za největší hrozbu pro letošní rok označilo nejistý a nestabilní růst. Řada otazníků totiž visí nejen nad českou ekonomikou, ale především nad vývojem dluhové krize v Evropě nebo nad způsobem, jakým se s krizí vypořádají velké světové ekonomiky jako Spojené státy, Čína nebo Indie. Hlavní problém samotného českého hospodářství podle manažerů spočívá v opatrnosti lidí a klesající domácí poptávce. Téměř polovina oslovených manažerů se proto obává, že posun lidí v ochotě utrácet může být pro letošní rok hlavním faktorem, který ovlivní jejich byznys.

„Nejvíce generální ředitele znepokojují faktory, které nemohou ovlivnit. To potvrzuje i zkušenost z předchozích průzkumů, kdy se nám ředitelé svěřili, že dokážou pevně držet kormidla firem v nestabilních vodách, ale vývoj vnějšího ekonomického prostředí, na které musejí reagovat, je jim mnohdy příliš vzdálený," vysvětluje obavy podniků Jiří Moser, řídící partner PwC Česká republika. Jak budou vnější (kondice světové a evropské ekonomiky) a vnitřní faktory (vývoj domácí poptávky) ovlivňovat český byznys v příštích měsících?

Vývoj bude určovat zahraničí

Přestože vývoj domácí poptávky není ani pro letošní rok příliš povzbudivý – například Česká bankovní asociace čeká i letos pokles soukromé spotřeby o půl procenta – a ekonomice příliš nepomůže, naprosto klíčové letos pro české firmy, a to hlavně ty exportní, budou podmínky zahraniční. „Pro rok 2013 budou jednoznačně, skoro ze sta procent, rozhodovat vnější faktory," upozorňuje ředitel České spořitelny Pavel Kysilka. Ty s sebou přitom přinášejí mnoho dalších nejistot.

Tím nejdůležitějším z pohledu malé exportní české ekonomiky bude vývoj v eurozóně i celé Evropské unii. Více než 80 procent českého vývozu směřuje totiž právě do zemí sedmadvacítky. Přestože se vysocí činitelé unie, například německý ministr financí Wolfgang Schäuble nebo předseda Evropské komise Manuel Barroso, nechali na začátku roku slyšet, že eurozóna má už to nejhorší za sebou, podle Pavla Kysilky to zdaleka není tak jednoznačné.

Pochybnosti mají i další ředitelé. „V Evropské unii už podle mého názoru nejde o cyklickou ekonomickou krizi, ale o hledání nové, nižší úrovně odpovídající její nízké ekonomické výkonnosti a klesajícímu významu," tvrdí například šéf energetické Fenix Group Cyril Svozil.

„Dočasně se podařilo utišit či uhasit požáry, ty ale dále doutnají a plameny mohou rychle znovu vyšlehnout, pokud nastane nějaký problém. Tím může být například to, že některá země neutáhne své dluhy. Neřekl bych, že eurozóna nutně musí mít ve střednědobém horizontu to nejhorší za sebou, i když si asi dočasně koupila klid," vysvětluje svůj pohled Pavel Kysilka.

Upozorňuje totiž, že některé velké ekonomiky stále nedořešily své problémy. „Třeba Francii to nejhorší teprve čeká. Negativní trendy, které se tam v posledních dvou třech letech projevují, se ještě prohlubují," varuje Kysilka před neuspokojivou situací v druhé největší ekonomice eurozóny.

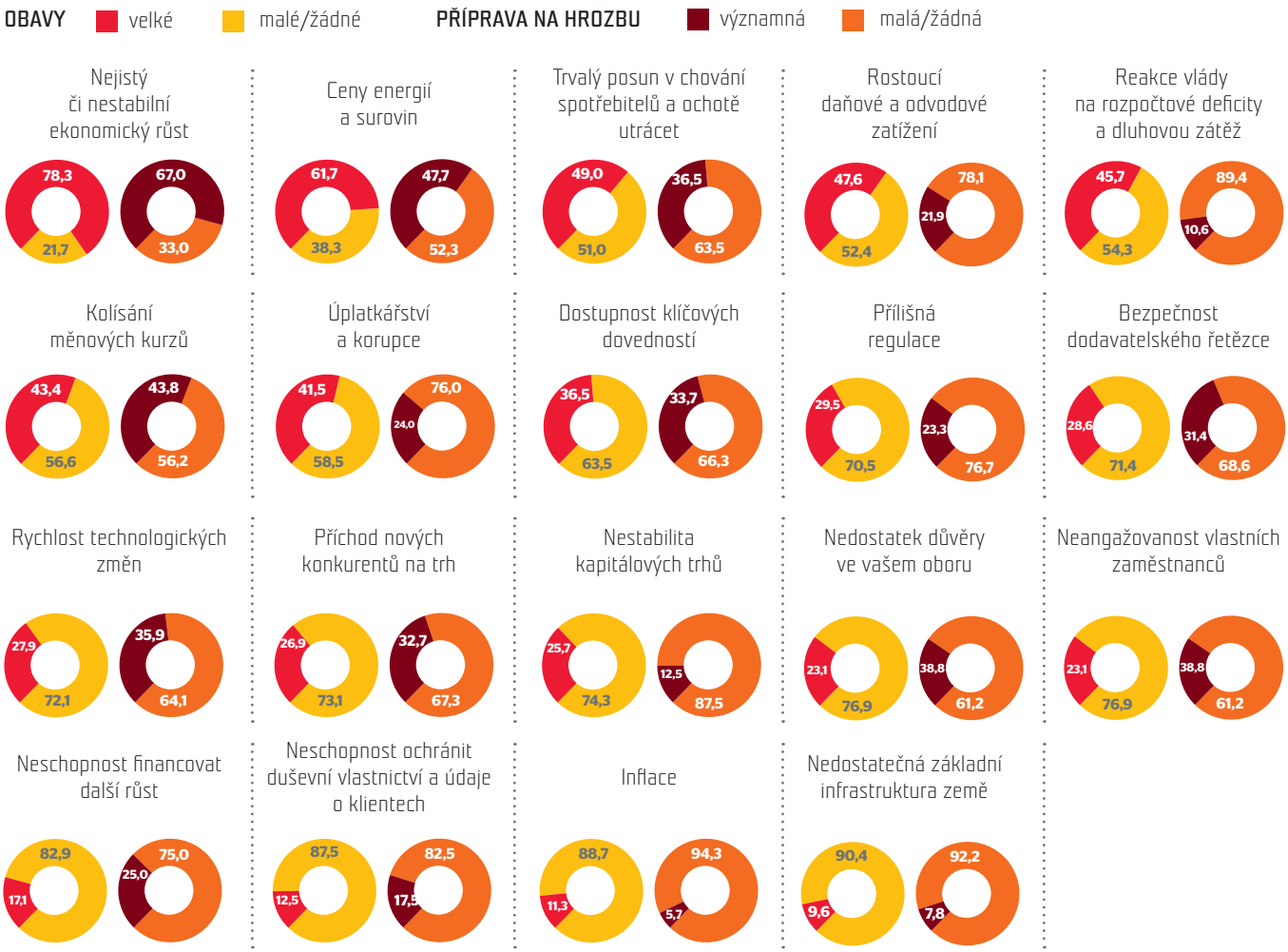
Přidává ještě kritiku polovičatých reforem v další velké evropské ekonomice – Itálii – a varuje před hrozivou situací dalšího evropského ekonomického obra, Španělska. „To má dnes více než 25procentní nezaměstnanost, takže se téměř blíží situaci v Německu před nástupem fašismu. Tam byla v té době zhruba třetinová nezaměstnanost. Říkat v této situaci, že eurozóna má nejhorší za sebou, neodpovídá realitě a je to jen čistě politická proklamace," uzavírá nelichotivé hodnocení Evropy Pavel Kysilka.

Nepříliš optimisticky vidí situaci v eurozóně také šéf Hospodářské komory Petr Kužel. „Čekáme, že Evropa jako taková bude do roku 2015 v neustálé recesi. Při ní se sice budou objevovat tendence k růstu, ale ten bude tak malý, že jej lze označit za ‚černou nulu'," upozorňuje Kužel, že na růst Evropy a významně se zvyšující poptávku po českém zboží v evropských zemích nelze příliš spoléhat.

Jiří Moser, řídící partner společnosti PwC Česká republika

»Z výsledků je patrný větší optimismus. Růst výnosů především v dlouhodobějším horizontu tří let je v souladu s očekávaným ekonomickým oživením, ke kterému by mělo na úrovni globální a potažmo i české ekonomiky dojít v roce 2014. Ale již během následujících dvanácti měsíců více než polovina dotázaných očekává růst tržeb. I v současné nejisté době jsou na trhu růstové příležitosti, kterých úspěšné firmy dokážou využívat.«

Kterých potenciálních podnikatelských hrozeb se nejvíce obáváte a hodláte se na ně v následujících dvanácti měsících připravit?



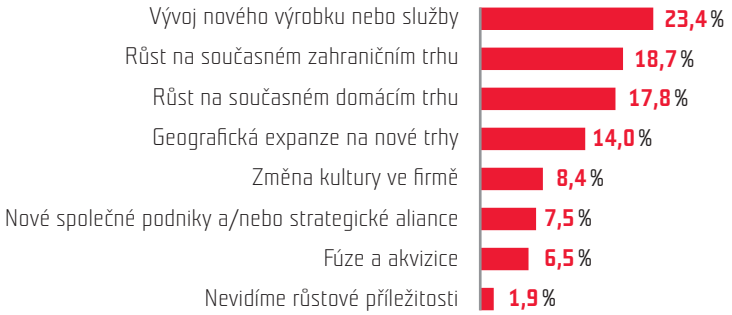
Ani analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek si nemyslí, že by Evropa své „domácí úkoly“ uspokojivě splnila. „Eurozóna stále řeší několik problémů – od velmi křehkého a diferenciovaného financování dluhů některých států a křehkých bilancí bank, přes další řešení fiskální konsolidace, nové regulace až po výraznou divergenci zemí například ve výkonnosti a nezaměstnanosti. Skrytým rizikem je z tohoto plynoucí postupná ztráta relativní světové konkurenceschopnosti evropských ekonomik,“ vysvětluje Čížek.

Příležitosti jsou, ale mimo Evropu

Naopak některé mimoevropské ekonomiky nabízejí mírně optimističtější pohled. „Lze vidět některé pozitivní trendy. Kondice ekonomiky USA nevypadá špatně a slušný výhled potvrzují i některé předstihové ukazatele,“ konstatuje Pavel Kysilka. Vliv na českou ekonomiku ale budou mít i „exotičtější“ země. „Otázkou jsou trhy, na které vyvážíme přímo či přes Německo, jako jsou Indie a Čína nebo Latinská Amerika. To jsou asi směry, kam je potřeba se dívat,“ říká Kysilka. „Co se týče globální ekonomiky, visí stále velký otazník u vývoje čínské ekonomiky, která má dnes v globálu obrovskou váhu a význam. Spoluurčuje vývoj celé světové ekonomiky. Ale jestli je Čína obr na hliněných nebo železných nohách, to je samostatná kapitola,“ dodává.

Neevropské trhy vidí jako příležitost i Petr Kužel. A například Číně, nyní druhé největší světové ekonomice, věří, že dokáže dále růst a táhnout díky tomu i globální hospodářství. Těžit z toho mohou i české podniky. „Již nyní je patrné výraznější oživení na trhu dalších teritorií, zejména východní Asie – v Číně, v Thajsku, ale také v Indii či v Rusku. To znamená více exportních příležitostí pro české exportéry,“ konstatuje šéf Hospodářské komory.

Co považujete za největší strategickou příležitost k rozvoji podnikání pro následujících dvanáct měsíců?



Právě fakt, že nejméně stabilní ekonomický vývoj lze očekávat v Evropě, se odráží i na růstových strategiích, které popsali manažeři v průzkumu PwC: například čtrnáct procent z oslovených manažerů jako velkou příležitost uvedlo geografickou expanzi na nové trhy. Více se zaměřit na rychleji rostoucí trhy doporučuje i Hospodářská komora. „Je důležité intenzivně podporovat teritoriální diverzifikaci českého exportu, jak to předpokládá a má v programu Exportní strategie ČR do roku 2020," zdůrazňuje Petr Kužel.

Typickým příkladem firmy, která se chce více rozkročit i na další neevropské trhy, je český dodavatel součástek pro automobilový průmysl Brano Group. „Realizujeme projekty v Číně a v Rusku, a počítáme – především v Číně – s tím, že do deseti let vytvoříme další „nohu", která bude Brano Group celkově stabilizovat," popisuje strategii diverzifikace rizika ředitel Brano Group Pavel Juříček. Podobný přístup razí i Mojmír Čapka, generální ředitel společnosti Brisk vyrábějící zapalovací svíčky pro automobily. „Více než polovina našeho odbytu směřuje mimo EU a právě tam máme nastartován i další růst prodejů," tvrdí Mojmír Čapka.

Domácnosti se bojí utrácet

Na propadu české ekonomiky, který se například podle odhadu České bankovní asociace bude pohybovat kolem 1,1 procenta, se loni podepsalo snížení domácí poptávky, především pak spotřeby domácností. V loňském roce se domácí poptávka snížila o 2,7 procenta. Letos navíc bude pokles utrácení domácností pokračovat, i když pomalejším tempem. Kromě rizik a problémů, které mohou přijít z vnějšku, to bude další faktor, se kterým se české společnosti budou muset „poprat".

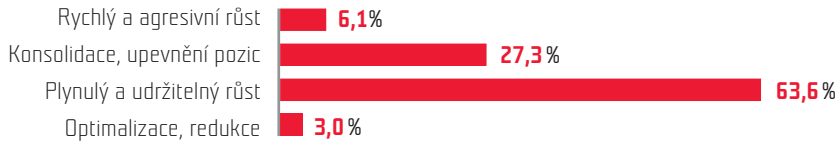
Varovný je především fakt, že podle ukazatelů je spotřebitelský sentiment, tedy důvěra lidí a domácností v ekonomiku, nejnižší v celé Evropě. „Je dokonce horší než ve Španělsku, což je něco neuvěřitelného, když si vezmeme, že je tam 25procentní nezaměstnanost," hodnotí generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka. Zdůrazňuje zároveň, že takto vysoká nechuť utrácet a obavy z budoucnosti mají pro domácí poptávku daleko horší důsledky než například kritizovaná úsporná opatření vlády nebo zvyšování daně z přidané hodnoty. Co pokles utrácení způsobilo a jak dlouho bude trvat, než se důvěra lidí zvýší a naopak klesnou obavy z budoucího vývoje?

Podle Pavla Kysilky se nabízí například skutečnost, že Češi nemají dostatek životních zkušeností s vývojem hospodářského cyklu. „Nemáme zažitou zkušenost, že po horších časech vždycky přijdou lepší časy a naopak, že není třeba to brát jako tragédii," říká Kysilka. Proti tomuto argumentu nicméně hovoří fakt, že v jiných zemích s podobnou – socialistickou – zkušeností, například v Polsku nebo na Slovensku, zdaleka tak velký pesimismus mezi lidmi nepanuje.

Větší roli proto podle Kysilky hraje celková atmosféra a nejistota ve společnosti. „Když se podíváte na to, co je specifické pro Česko, dojdete k tomu, že tady je daleko drsnější politická polarizace než na Slovensku nebo v Polsku. Shoda na národních zájmech neexistuje. Cokoli nějaká vláda udělá, ať je to dobře, nebo špatně, je okamžitě tvrdě napadáno a je předem ohlášeno, že po volbách bude jakýkoliv krok vlády opuštěn a reforma zrušena," kritizuje šéf České spořitelny. Zároveň podle něho důvěře lidí nepřidává ani katastrofální stav veřejné a státní správy. „Z mezinárodních žebříčků vyplývá, že v této oblasti zažíváme daleko větší sestup než například Slovensko," tvrdí Kysilka.

Odpověď na otázku, jak dlouho potrvá, než se optimismus lidí zvýší a začnou díky němu opět utrácet, nabízí zkušenosti z historie. „Češi byli velmi zdrženliví v oblasti spotřeby a půjčování si na spotřebu až zhruba do roku 2004 a 2005. Tehdy se díky optimistickému pohledu na budoucí vývoj do spotřeby masově vrhli a začali si na ni masivně půjčovat. Bylo to poprvé v novodobé historii a ta epizoda trvala do roku 2008. Krize z roku 2008 vývoj zlomila a všechno se vrátilo do starých vyjetých kolejí velmi opatrného až extrémně pesimistického přístupu k budoucnosti i ochotě utrácet," vypráví Kysilka. V chování lidí a jejich reakci na ekonomickou situaci lze ale podle něho vysledovat určité zpoždění. Na základě zkušeností z krize v roce 1997 a následného oživení v roce 2000 lze usuzovat, že toto zpoždění činí zhruba jeden rok. Právě tak dlouho tehdy Čechům trvalo, než si všimli obratu v ekonomickém vývoji a přizpůsobili mu své chování.

Který z následujících výroků nejlépe vystihuje vaši růstovou strategii pro následujících pět let?



Pro firmy z této zkušenosti plyne jedna nepříjemná skutečnost: domácí poptávka se v žádném případě nevrátí na dřívější úroveň v nejbližších měsících. „I kdyby dnes nastal velmi pozitivní obrat v celkové ekonomické globální i české ekonomické situaci (a ten nenastává) a firmy by začaly masivně vyrábět, prodávat a investovat, tak to bude trvat zhruba rok, než nám, spotřebitelům, tento fakt dojde a začneme se optimističtěji chovat," vysvětluje Kysilka. I z tohoto pohledu se tedy jeví očekávání firem, že k oživení ekonomiky dojde až v roce 2014, jako velmi realistické.

Ekonomiku potáhne průmysl

Stejně jako v minulých letech se nicméně české hospodářství bude vyvíjet různě v jednotlivých odvětvích. „Strojírenský průmysl a energetika patří k sektorům, kterým se daří a dařit bude," jmenuje nejdynamičtější sektory hospodářství Pavel Kysilka z České spořitelny. Růst a pozitivní vývoj tak mohou čekat jak výrobci strojních zařízení, tak automobilky a jejich dodavatelé. Přitom právě velký podíl automobilového průmyslu na české ekonomice i exportu v minulosti mnoho ekonomů kritizovalo. Přílišná orientace na jeden sektor podle nich byla ze strategického hlediska příliš riskantní. Dnes jsou ale firmy z tohoto oboru tahouny hospodářství a nejinak tomu bude v následujících letech.

„Auta se budou kupovat – obyvatelstvo světa roste a s ním i poptávka po autech. Nevěřím na globální krizi automobilového průmyslu. V co věřit mohu, je krize firmy, která nenajde správnou strategii nebo ji najde a nebude ji schopná realizovat. Nicméně v Česku i na Slovensku, kde je podíl automobilového průmyslu ještě vyšší, platí, že pokud budou firmy dobře řízeny, může to být pro ekonomiku naopak velká výhoda," vysvětluje Pavel Kysilka, proč se Česku orientace na výrobu dopravních prostředků vyplácí.

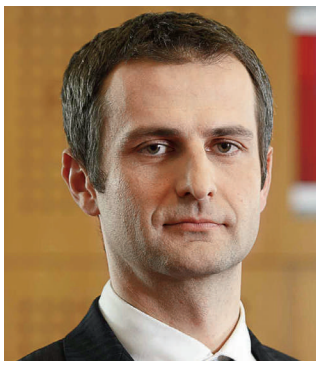
Naopak nejhorší vyhlídky má – stejně jako loni – stavebnictví. To se za poslední čtyři roky propadlo o pětinu a trpí především „utažením kohoutů" ze strany státu, který omezil vládní výdaje na infrastrukturní projekty, na silnice a dálnice. Jen v prvním pololetí loňského roku podle prezidenta Svazu podnikatelů ve stavebnictví Václava Matyáše zkrachovalo 230 stavebních firem a o práci přišlo až 50 tisíc lidí.

Matyáš přitom nečeká výraznější zlepšení ani letos, ani v příštím roce. „Myslím, že už pomalu sedáme na dno, ale těžko se od něj brzy odlepíme... Může za to naprostá absence dopravní politiky, která ohrožuje i čerpání evropských dotací. Musíme si uvědomit, že příprava velkých projektů trvá několik let. Nedělám si žádné iluze, že by se to v roce 2013 zlepšilo. A v roce 2014 nás čekají parlamentní volby, takže se nic nepostaví," narýsoval Václav Matyáš pesimistický scénář budoucího vývoj stavebnictví v rozhovoru pro server iHNed.cz.

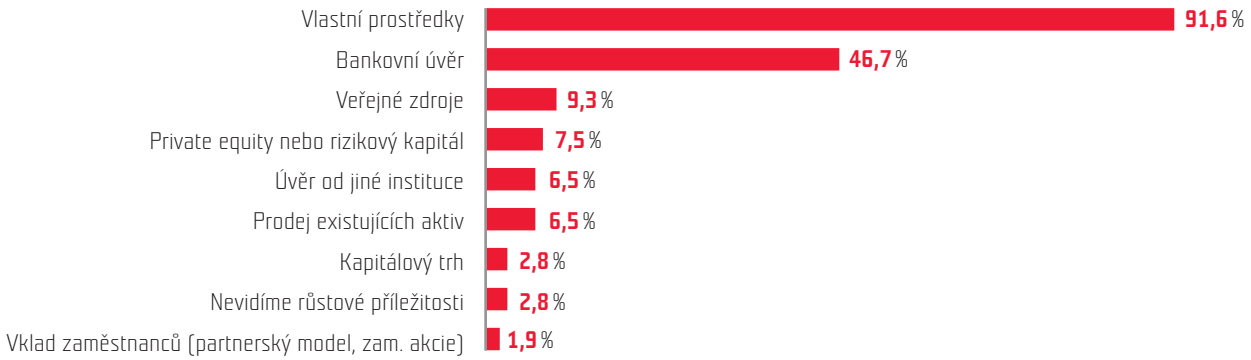
Přestože jsou rozdíly mezi jednotlivými sektory značné, generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka upozorňuje na jeden zajímavý fakt: i v klesajících oborech se dnes najdou velmi úspěšné firmy. „Je zajímavé, že ve všech sektorech najdete firmy, kterým se daří, i firmy, kterým se nedaří. Například i ve stavebnictví nebo sklářství, které jsou postiženy krizí, najdete excelentní producenty a vývozce, kteří rozšiřují výrobu," upozorňuje Pavel Kysilka. Jeho slova potvrzuje i analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek. „Jedním z průvodních znaků hospodářské recese je prohloubená diferenciace mezi firmami. Obecně se daří a bude dařit těm firmám, které úspěšně pronikají na „třetí trhy" a přicházejí s inovativními produkty a nápady," konstatuje.

Petr Zmátlík, ředitel v oddělení poradenství pro soukromé společnosti, PwC ČR

»Při pokračujícím tlaku na fixní náklady začíná být stále více firmám český trh malý. Logickou reakcí je pak expanze do zahraničí. Zatímco například u producentů softwaru to znamená jen překlad a mají produkt pro nový trh v podstatě hotový, klasický výrobce musí brát v úvahu řadu specifik, ať už je jsou to kulturní odlišnosti, či třeba zcela odlišná regulace.«



Jak chcete financovat plánovaný růst?



Čím jsou takové rozdíly způsobeny? Podle Kysilky příčina spočívá ve vedení firmy. „Rozdíly jsou dány jedinou věcí, a to je kvalita vlastníků a managementu. Vedení, které je schopné najít vhodnou strategii v globální nebo evropské ekonomice, využít přirozených výhod a předností Česka, podporovat inovace, mít odvahu a schopnost budovat si stabilní partnery v oblasti dodávek i odbytu a samozřejmě kvalitně finančně řídit firmu, je úspěšné i v krizi," konstatuje Pavel Kysilka.

Růst díky úsporám i inovacím

Skutečnost, že prozíravé a dynamické firmy mohou i v krizi zvyšovat obrat, se odráží i na průzkumu PwC. Pouze necelá dvě procenta z oslovených šéfů uvedla, že nevidí žádný prostor pro růst. Naopak za největší příležitost k němu považují zlepšení provozní efektivnosti – myslí si to polovina dotázaných, což je vzhledem k vývoji v minulých letech poměrně překvapivý fakt. „Přestože v průběhu krize musely podniky pro své přežití zapracovat na zlepšení provozní efektivnosti a mnohé z nich se nevyhnuly šetření, CEO stále vidí prostor pro další snižování (optimalizaci) nákladů a zvyšování provozní efektivnosti. Doufejme, že se náklady budou nejen snižovat, ale začnou se i řídit," říká Petr Smutný, partner v oddělení podnikových financí a restrukturalizací, PwC Česká republika.

Vedle tohoto přístupu ale ředitelé nabízejí i řadu dalších možností, díky nimž mohou firmy i v současné nejisté době vykazovat lepší výsledky než dříve. Budoucnost svých firem vidí stejně jako loni zejména ve vývoji nových produktů a v orientaci na zákazníky. S tím souvisejí investice do technologií, které hodlají zvyšovat, chtějí zapracovat na strategii pro růst zákaznické základny, nabízet lepší služby, a tak si zákazníky udržet, respektive získat nové, a postupně tím zvyšovat svůj podíl na trhu. „Naopak inovace vnímají šéfové společností stále spíše jako přizpůsobení stávajících produktů zákazníkům než jako radikální změnu, která by přinesla nějaký nový, převratný produkt. To však vyžaduje změnu firemní kultury, kterou čeští lídři jště nedoceňují ," říká Patrik Horný z PwC.

Příkladem inovací a větší orientace na zákazníky může být právě Česká spořitelna. Ta bude podle Pavla Kysilky pokračovat v inovativních změnách, se kterými přišla už v loňském roce. „Vytvořili jsme různé obslužné modely pro různé klienty a dokonce jsme k nim zavedli nové brandy – pro korporátní klientelu Erste Corporate Banking, pro nejbohatší klienty zase službu Erste Premier," popisuje Kysilka

Letos chce banka pokračovat ve stejném duchu a pozornost zaměří i na svou silnou stránku, masovou klientelu, na niž se v posledních měsících zaměřují nově vznikající malé banky. „Už od roku 1825 jsme nejsilnější bankou pro masový segment českých domácností a chceme si tuto pozici uchovat. Měníme přístup k této skupině klientů a významně pro ni zjednodušíme bankovnictví," konstatuje Pavel Kysilka.

Z nových bank si přitom Česká spořitelna velké vrásky nedělá. „Udělaly první krok. Ale nabízet své produkty zadarmo se ztrátou, a přitom se chlubit rostoucím počtem klientů, to umí každý. Počkejme si co se svým obchodním modelem udělají za dva tři roky, pokud tady ještě budou," dodává.

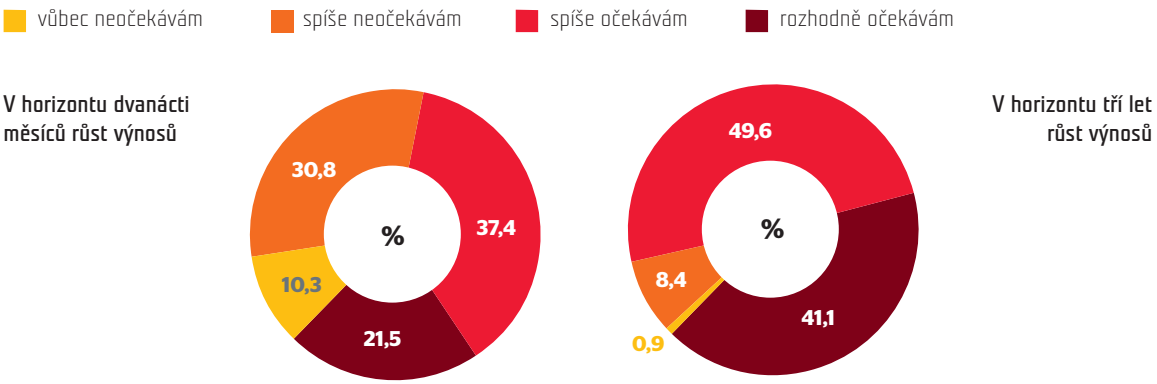
Růst hlavně „za své"

Příliš se nicméně nemění způsoby, kterými chtějí ředitelé růst svých firem financovat. V jejich uvažování stále přetrvává obezřetnost, a tak devět z deseti šéfů považuje za nejlepší formu financování růstu využití prostředků z vlastního cash-flow.

Necelá půlka (oproti loňským 28 procentům) dotázaných pak uvažuje i o bankovním úvěru. „Financování tuzemských podniků zůstává konzervativní, což ovšem v současné turbulentní době nemusí být na škodu. Stejně jako v předchozích ročnících průzkumu i letos dominuje financování především pomocí vlastních prostředků, případně bankovních úvěrů. Svědčí to mimo jiné o stálém dostatku hotovosti řady podniků a důvěře ředitelů v český bankovní systém, který se i během krize stal oporou české ekonomiky," konstatuje vedoucí partner sektoru finančních služeb PwC Česká republika Petr Kříž.

Z pozice šéfa velké banky oceňuje přístup firem a jejich snahu financovat růst „ze svého" i generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka. „Tento názor firem je ideální. Pro banku je totiž vždycky důležité, aby šla do investice s danou firmou a podpořila ji v situaci, kdy podnik ve své plány pevně věří a je

Očekáváte, že výnosy vaší společnosti v horizontu dvanácti měsíců/tří let porostou?



schopný vložit do svých investičních projektů i vlastní prostředky," tvrdí Kysilka.

Dodává přitom ještě jeden zajímavý postřeh. Firmy si podle něho začaly díky krizi lépe všímat nejen toho, do jaké banky uloží peníze, aby byly v co největším bezpečí, ale také, od jaké banky si půjčí. „Krize v Česku ukázala, že mnoho bank nebylo schopno pokračovat v úvěrování firem, protože měly likvidní problémy a nedostatek zdrojů. Firmy se najednou ocitly ‚na dlažbě' – byť byly zdravé, některé banky jim kvůli vlastním problémům přerušily financování," vysvětluje ředitel České spořitelny.

Případ jeho společnosti to ovšem nebyl, ta naopak dokázala díky své výborné kondici růst v oblasti firemních úvěrů. I když byla obezřetná a sledovala kondici jednotlivých sektorů, šanci na úvěr u České spořitelny měly i firmy z na první pohled beznadějných oborů. „Rozlišujeme primárně mezi dobrým a špatným podnikem i v oborech, kterým se příliš nedaří," popisuje svou strategii Pavel Kysilka.

Krize však firmám přinesla i jednu příjemnější skutečnost: levnější úvěry. „Pro firemní úvěrové financování jsou nyní výborné podmínky. Díky ostré konkurenci na trhu jsou ceny firemních úvěrů skutečně na historickém minimu, což je výborné pro reálnou ekonomiku," dodává Kysilka.

Výkyvy kurzu ani inflace nehrozí

Optimismus firem je pro letošní rok jen velmi opatrný. Vedle výše zmiňovaných problémů v zahraničních ekonomikách, které by ovlivnily jejich byznys především zprostředkovaně, mají totiž opodstatněné obavy i z dalších potenciálně hrozících problémů. Část z nich souvisí s fungováním státu – například více než 40 procent z oslovených ředitelů s obavami pozoruje další snahy vlády o konsolidaci veřejných rozpočtů, se kterými mohou souviset další úspory či zvyšování daní, a tím i další zásah pro domácí poptávku.

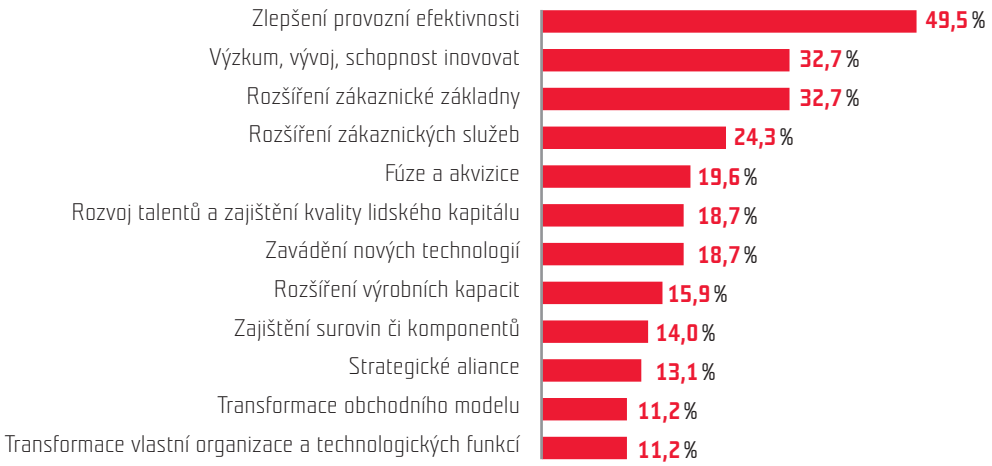
Vrásky na čele firmám přibývají také kvůli rostoucím cenám energií. Za hrozbu je pro své podnikání označilo přes 60 procent ředitelů. „Jednoznačně největším negativním faktorem jsou nepřiměřené nárůsty cen energií, které vzhledem k situaci na trhu spotřebního zboží těžko můžeme kompenzovat v našich cenách bez ztráty části prodejů. V menší míře hrají roli i nárůsty cen surovin a materiálů. Řešení samozřejmě hledáme v úsporách všeho druhu, avšak možnosti jsou již velmi omezené," potvrzuje generální ředitel společnosti Český porcelán Martin Balázš.

Naopak inflace se čeští ředitelé i přes expanzivní měnovou politiku Evropské centrální banky i amerického Fedu příliš neobávají. Za riziko ji označilo pouze jedenáct procent z nich, a ředitel České spořitelny Pavel Kysilka jim dává za pravdu. „V malé otevřené ekonomice je generování peněz a poptávky tlumeno kurzem měny. V Česku se nebojím inflace s jedinou výjimkou, že by nastalo neočekávané znehodnocení české koruny. Ale neočekávám ani to," prognózuje Pavel Kysilka.

Jiná častá obava generálních ředitelů souvisí s tím, že Česká republika stále není členem eurozóny a platí vlastní korunou. Zahraniční obchod u exportérů se přitom uskutečňuje právě v eurech nebo dolarech. Právě výkyvy kurzu koruny k těmto dvěma měnám přitom představují problém. Z dlouhodobého pohledu je vývoj kurzu poměrně dobře předvídatelný – firmy musejí počítat s dlouhodobým zhodnocováním koruny. „Co vnímám u našich exportně orientovaných klientů, nejvíce jim vadí nepředvídatelné krátkodobé výkyvy kurzu," upozorňuje ale ředitel České spořitelny Pavel Kysilka. Zajišťování se proti těmto neočekávaným výkyvům a volba správné zajišťovací techniky je totiž podle Kysilky velmi nákladné. „Na druhou stranu ale i nezajištění se proti těmto výkyvům může nakonec vyjít velmi draho. Volatilita je jednoduše nákladná," dodává šéf České spořitelny.

V oblasti měnového kurzu by nicméně podle něho firmám neměly hrozit významnější problémy. „Není fundamentální důvod k velkým výkyvům ani na jednu, ani na druhou stranu," tvrdí Pavel Kysilka. Jedním dechem ale dodává, že neexistence věcných důvodů pro velké výkyvy kurzu koruny nemusí se stoprocentní jistotou znamenat, že k nim přesto nedojde. „Finanční trhy se chovají často iracionálně a stádově, takže mohou krátkodobě vychýlit korunu na jakoukoli stranu. Když se dostane krátkodobě do módy negativní pohled třeba ▶

Jaké jsou vaše největší příležitosti pro růst vaší společnosti v období následujících dvanácti měsíců?



na celou střední Evropu, tak to může postihnout i českou korunu, která by pak oslabila," vysvětluje Kysilka. Připomíná přitom vývoj po první „Lehmanovské" krizi, kdy koruna ve velmi krátkém období oslabila až ke 30 korunám za euro.

Vyloučit podle něho nejde ani situaci, kdy se naopak Česko „dostane do módy" díky stabilnímu vývoji v zemi a investoři si korunu zvolí jako jistou investici. Pak hrozí opačný efekt, a sice posílení české měny. Rezignovat na zajišťování vůči krátkodobým prudkým výkyvům v kurzu koruny, byť nejsou příliš pravděpodobné, by se tedy mohlo nevyplatit. Firmy se ale podle Kysilky nemusejí obávat alespoň zvyšování úrokových sazeb, které jsou nyní na rekordně nízké úrovni a díky tomu zlevňují i úvěry pro podniky. „Pro letošní rok bude na úrokovém poli klid," uzavírá Pavel Kysilka.

Stát firmám nepomáhá

Na byznys českých firem má vliv i politika vlády. Kvůli některým jejím krokům, především zvyšování daní či zmrazení důchodů, se snižuje domácí poptávka, což má na podnikání neblahý vliv. „Fiskální restrikce, které jsme pociťovali zejména v uplynulém roce, samozřejmě nebyly příjemné, ale jako celek jsme je chápali jako nutné. K některým z nich jsme měli výhrady – například v oblasti výdajů na dopravní infrastrukturu, ale je důležité říct, že fiskální restrikce u nás nebyly a nejsou tak intenzivní, jako například v Itálii či Portugalsku, o Řecku ani nemluvě," konstatuje šéf Hospodářské komory Petr Kužel.

Vláda Petra Nečase se při vysvětlování úspor odvolávala na to, že kvůli konsolidaci rozpočtů nejsou prostředky na větší podporu ekonomiky. Jak ji tedy stimulovat a zároveň nezvyšovat zadlužení? „Aby vláda mohla dělat víc na výdajové straně, aby mohla stimulovat ekonomiku, potřebovala by si uvolnit ruce na jiné straně. Musela by seškrtat některé neproduktivní výdaje, kterých je moc," tvrdí ředitel České spořitelny Pavel Kysilka. „Nabízí se řada věcí – zefektivnění a zeštíhlení veřejné správy, která je u nás velkým neefektivních molochem a ekonomice škodí, nikoliv prospívá," navrhuje Kysilka.

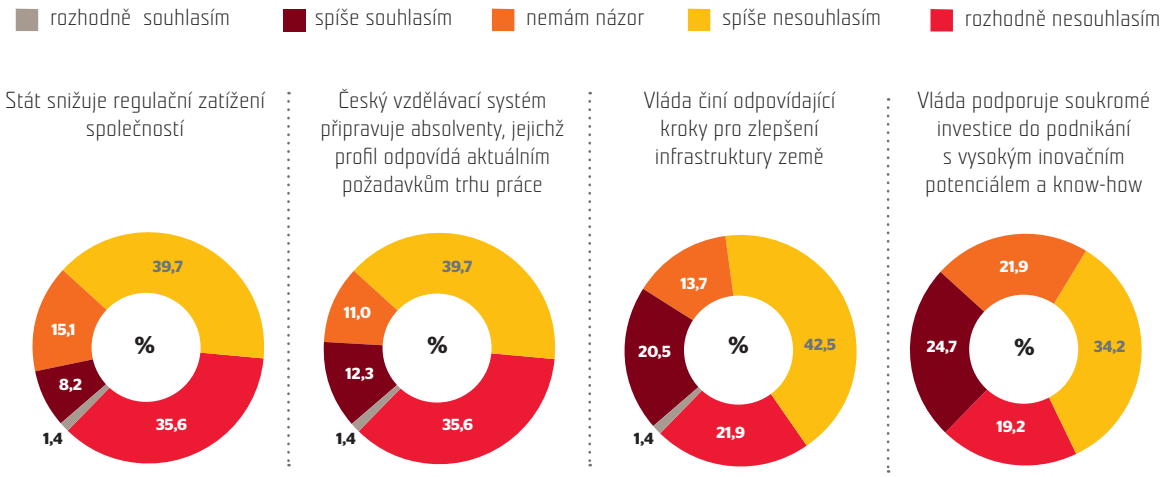
„Snížení administrativní zátěže související s výběrem daní si stát může dovolit, na rozdíl od snížení daní, i v době, kdy je ekonomika oslabená. Podniky to přitom mnohdy ocení více než pokles sazeb," navrhuje další prostor pro úspory Peter Chrenko, vedoucí partner daňových a právních služeb PwC Česká republika.

Někteří z ředitelů ale považují přebujelou správu za natolik velký problém, že přicházejí i s radikálnějšími návrhy. „Ideální by bylo provést v rámci krizových úspor významnou redukci státní a veřejné správy na úroveň odpovídající populaci této země – tedy zrušení krajů a senátu, snížení počtu ministerstev a propuštění minimálně 35 procent úředníků. Také bych

Petr Kříž, vedoucí partner sektoru finančních služeb společnosti PwC ČR

»Nárůst poptávky po korporátních úvěrech je zřejmě důsledkem rostoucí efektivnosti českých firem, která přináší růst odolnosti a schopnosti přijmout zdravé podnikatelské riziko již při mírně optimistických tržních signálech. «

Souhlasíte s následujícími tvrzeními o roli vlády v ČR?



ocenil zrušení všech dotací mimo těch směřujících do infrastruktury země," navrhuje ředitel Fenix Group Cyril Svozil.

Podnikatelé vidí i další potenciální zdroj peněz v rozpočtu – omezení korupce a šedé ekonomiky. Tyto dva nešvary označilo za velký problém více než 40 procent z generálních ředitelů oslovených v průzkumu PwC. „Trvalá a vysoká korupce společně se šedou ekonomikou odčerpávají značné zdroje ze státního rozpočtu. Vláda pak tento nedostatek řeší zvyšováním daní, což omezuje růst spotřeby a dalšího vývoje," vytýká Nečasovu kabinetu ředitel společnosti Brisk Mojmír Čapka.

S korupcí a neefektivitou jsou pak spojeny i problémy s čerpáním evropských dotací. „Vláda se snaží šetřit a zároveň při čerpání strukturálních fondů riskuje ztráty desítek miliard korun," kritizuje analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek.

Méně regulace, více předvídatelnosti

Prakticky všichni šéfové také kritizují přehnanou regulaci podnikání, obrovský počet nových zákonů a norem, které je těžké předvídat a přizpůsobit jim byznys. Například s tvrzením, že vláda snižuje regulační zatížení společností, ve výzkumu PwC souhlasilo pouhých čtrnáct procent oslovených ředitelů. S výrokem, že se vláda maximálně snaží pomoci soukromým firmám zvládat současnou složitou hospodářskou situaci, pak nesouhlasil dokonce ani jeden z šéfů oslovených v rámci průzkumu.

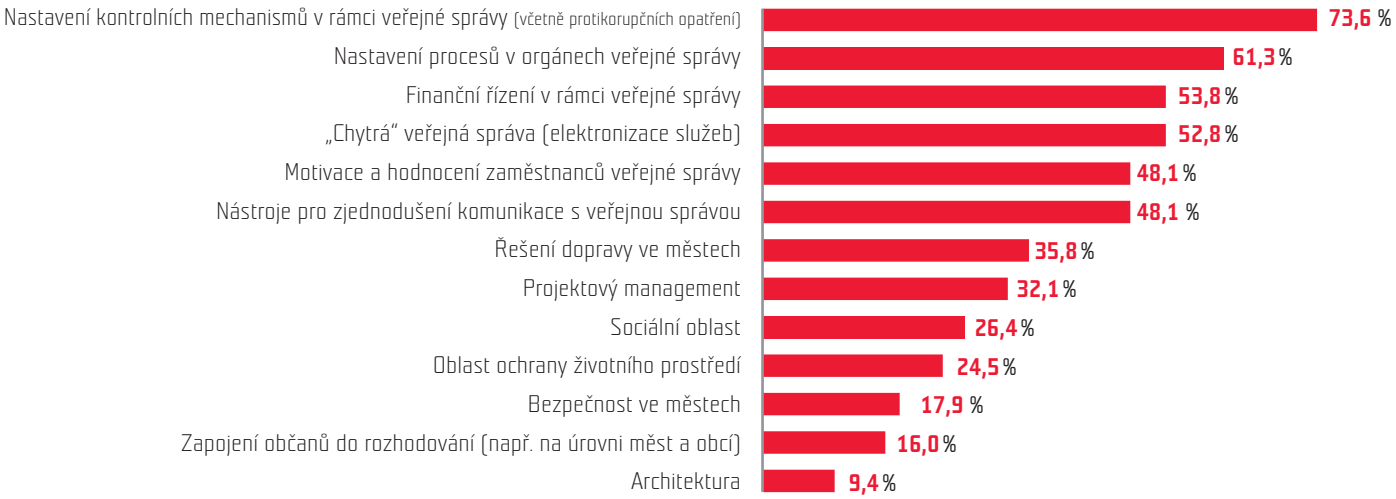
„Na politické scéně panuje velký nešvar v podobě obrovského množství nových zákonů a novel, které jsou navíc v mnoha případech nevydařené a vyvolávají nutnost dalších legislativních změn. Čili fungujeme ve velmi těžko předvídatelném prostředí," kritizuje generální ředitel České spořitelny Pavel Kysilka. Navíc se podle něho ukazuje, že v některých oblastech dokáže být Česká republika v míře regulovanosti a dirigismu daleko horší než většina zemí v EU. „Byť rádi kritizujeme EU za byrokratičnost, tak se ukazuje, že buzerace podnikatelů v Česku se stále zhoršuje. To je z pohledu různých průzkumů i názorů tisíců našich firemních klientů jeden z největších problémů v České republice," dodává Kysilka. Jako důkaz přidává zkušenost jednoho klienta České spořitelny. „Nedávno jsem se sešel s jednou malou firmou a ta měla v jednom týdnu sedm různých kontrol a návštěv státních kontrolorů. A to byla malá firma! Místo aby se mohla soustředit na řízení svého byznysu, musela se věnovat kontrolorům. Ti přitom chtěli z 90 procent věci, které vnímám jako naprosté byrokratické nesmysly pod rouškou ochrany spotřebitelů a podobně," vypráví Pavel Kysilka.

Příkladem toho, co podnikatelům vadí, byly peripetie kolem zvyšování daně z přidané hodnoty. Ještě na začátku loňského prosince firmy nevěděly, jaká sazba bude platit od ledna. Řada firem z řad klientů České spořitelny se podle Pavla Kysilky nechala slyšet, že právě tato nejistota jim vadila daleko více než samotné zvýšení dolní i horní sazby DPH o jedno procento. „Tato nepředvídatelnost je nepříjemná samozřejmě i pro nás. Jsme velká firma, která se umí s lecčíms vypořádat. Ale hlavně pro malé a střední firmy je nepředvídatelnost prostředí zhoubou," dodává Pavel Kysilka.

Vláda při svém nástupu slibovala zlepšit podnikatelské prostředí, zjednodušit daně a být vstřícná vůči podnikatelům. To se jí podle firem nedaří. „Nezlepšilo se nic. Dosud platí, že za poslední dva tři roky se prostředí nezlepšilo, naopak se viditelně a podle všech mezinárodních srovnání zhoršuje. To potvrdí každá firma. Zhoršují se tím podmínky pro vytváření nových pracovních míst," tvrdí Pavel Kysilka.

Podnikatelům vadí, že v mnoha oblastech zůstalo pouze u prázdných slibů a nesplněných koncepcí. „Vznikla řada takzvaných strategií, ale jejich implementace a realita je trošku jiná. Nějaká jasná koncepce a provázanost opatření s cílem dát lidem a firmám nějakou vizi prostě není. Co lze tedy vytknout

Ve kterých oblastech státní správy a samosprávy vidíte hlavní příležitosti pro inovaci?



a čím vláda spíše podlomila ekonomiku, je politická nestabilita a nestabilita při schvalování zákonů," dodává analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek.

Co tedy firmy navrhují pro to, aby se podnikatelské prostředí v Česku zlepšilo? První vlaštovkou, kterou firmy velmi vítají, je nová koncepce vlády, se kterou přišla na konci minulého roku. „Do nového roku přišla vláda s návrhem prorůstových opatření – očekáváme tedy, že se začnou urychleně realizovat a podnikatelská sféra je co nejdříve pozitivně pocítí. Nesmějí zůstat jen na papíře nebo v oblasti diskuzí, ale musejí přinášet konkrétní výsledek. Nejvíce patrné je to asi v oblasti exportu, kde se mnohé již postupně realizuje," konstatuje šéf Hospodářské komory Petr Kužel.

Hodně by se také dalo zlepšit v oblasti práva, jeho vymahatelnosti, přehlednosti a předvídatelnosti. „Časté změny zákonů a novelizace, nejasnosti a nejistotu firmy vnímají velmi citlivě a hodnotí dosavadní vládní kroky, či spíše nedotažení těchto kroků, poměrně nepříznivě," tvrdí analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek. Které zákony by podnikatelé rádi vylepšili? „Aktuální je třeba zákon o veřejných zakázkách, který má mnoho zásadních nedostatků," uvádí Petr Kužel. Firmám podle něj vadí i novinky v oblasti daně z přidané hodnoty. „Požadujeme změnu, podle níž se bude DPH odvádět ze zaplacených faktur a ne z „virtuálních" peněz. Právě zde totiž tkví časté příčiny druhotné platební neschopnosti malých a středních firem. Příslušná směrnice EU existuje, je tedy potřebné urychleně ji implementovat do českého práva," dodává Kužel.

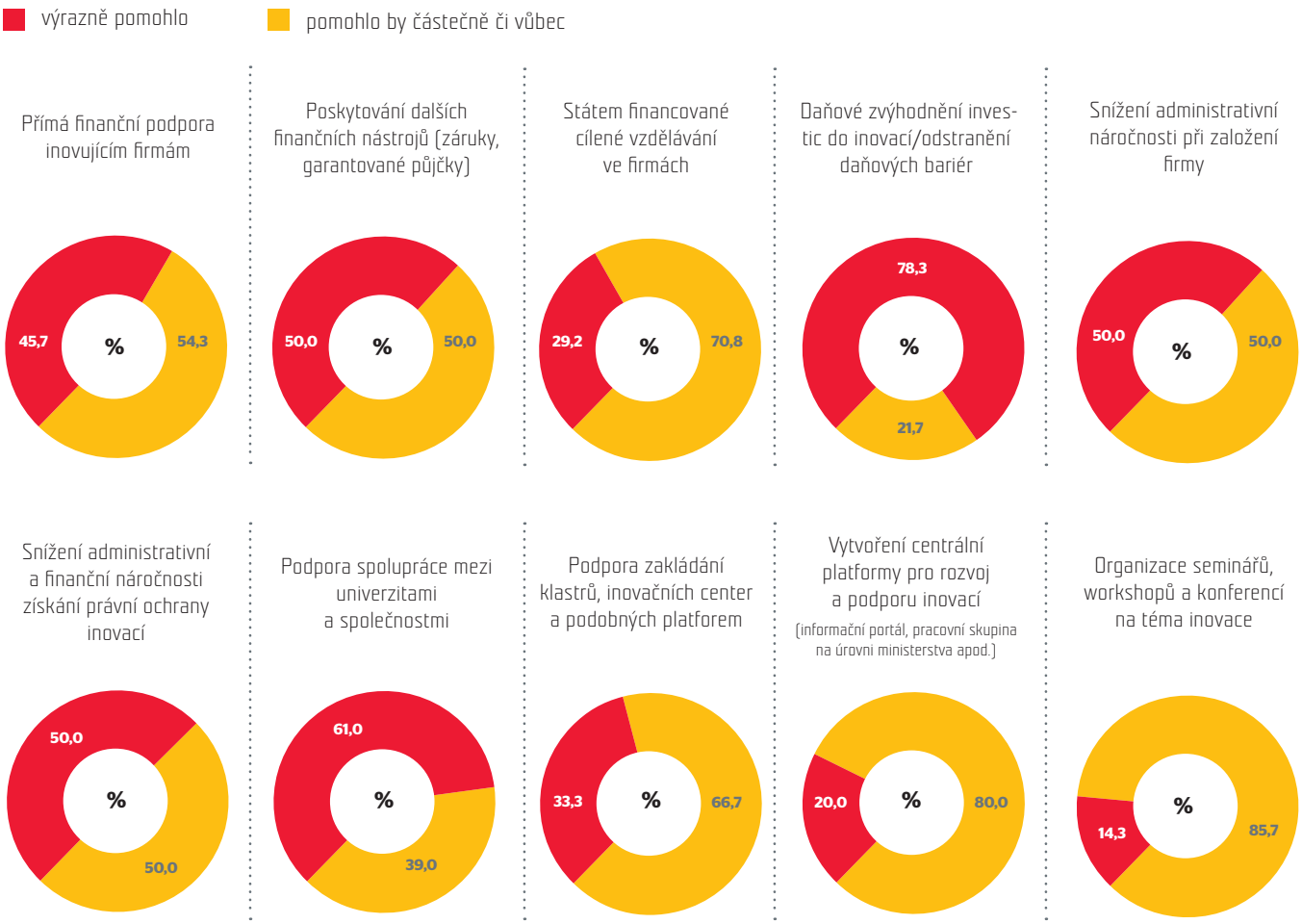
Stát by podle průzkumu mohl českým firmám pomoci i v oblasti tolik potřebných inovací, které by mohly pomoci zvýšit jejich konkurenceschopnost v globálním měřítku. „Za nedostatečnou ze strany státu považují ředitelé podporu investic do podnikání s vysokým inovačním potenciálem a know-how. Přitom podle průzkumu více než třetina firem plánuje zvýšit investice do výzkumu, vývoje a inovací a téměř polovina oslovených ředitelů předpokládá investice do nových technologií. Tyto investice a růst chce většina firem financovat skrze vlastní kapitál a bankovní úvěry," vysvětluje ředitel v oddělení poradenství PwC Česká republika Karel Půbal.

„Roli státu vnímají ředitelé spíše ve vytvoření příznivého prostředí pro inovace. Vláda by měla více podporovat spolu-

Karel Půbal, ředitel v oddělení poradenství společnosti PwC Česká republika

»V oblasti veřejné správy je největší prostor pro inovaci v nastavení procesů na úřadech a nastavení kontrolních mechanismů, včetně protikorupčních opatření. Takové inovace, které jsou zaměřeny na zlepšení fungování veřejné správy a výkonnosti úřadů, ředitelé upřednostňují před inovacemi mj. v oblasti sociální, řešení dopravy a bezpečnosti ve městech, částečně i před elektronizací služeb pro občany – chytrá veřejná správa.«

Která z následujících opatření státu by podle vás pomohla zvýšit inovační potenciál ČR?



práci mezi univerzitami a firmami nebo daňově zvýhodnit investice do inovací," dodává.

Čekání na dobré zprávy

I přes řadu výtek k fungování veřejné správy a mnoho potenciálních problémů, které do Česka mohou proniknout ze zahraničí, podnikatelský sektor očekává, že by letošní rok mohl znamenat po několikaleté krizi zlom a obrat k lepšímu. Pokud by ani letos nedošlo ke zlepšení situace v ekonomice, mohly by některé z podniků propadnout skepsi. „Pokud firmy neuvidí nějaké světlo na konci tunelu do třetího čtvrtletí letošního roku a nepřijde zároveň i nějaký impulz, ať už zvenku, nebo zevnitř, tak podniky ztratí hodně chuti z už tak dnes opatrného pohledu na rozšiřování pracovních míst a ochoty investovat. Pokud ten obrovský otazník, který visí nad světovou ekonomikou, nezmizí, tak se i letošní rok může vyvíjet hůře, než dosud očekáváme," upozorňuje Pavel Kysilka.

Zatímco vnější impulzy firmy ani vláda ovlivnit nemohou, vnitřní impulz kabinet už pro letošek slíbil. Jde o balík prorůstových opatření, která by po dvou letech škrtů měla ekonomiku „nakopnout". „Za optimální z hlediska naléhavosti, časové a finanční reálnosti pracovní skupina NERV považovala výběr osmnácti klíčových opatření vlády, která lze splnit, nebo jejich plnění založit do konce funkčního období této vlády," píše vláda v materiálu, který opatření shrnuje.

Její návrhy přitom cílí právě na nejčastěji kritizované oblasti, které popsali čeští ředitelé i v průzkumu PwC: na snížení administrativní zátěže a zpřehlednění legislativy, zvýšení konkurenceschopnosti, podporu inovací a vzdělávání, podporu rozvoje exportu a efektivní čerpání evropských fondů.

Dalšími impulzy pro české hospodářství má být zjednodušení stavebního zákona s cílem zlevnit a urychlit výstavbu dopravní infrastruktury. Materiál rovněž navrhuje opatření k omezení daňových úniků a podpoře technického vzdělávání nebo opatření v oblasti trhu práce, zejména zmírnění pravidel pro řetězení pracovních poměrů na dobu určitou. Zda se vládě podaří všechny sliby splnit, a tím přispět k výraznějšímu oživení tuzemské ekonomiky, ale ukážou až příští měsíce. ■

JANNIS SAMARAS
Kofola

Cizinci nám píšou, že jim Kofola chutná

Jan Němec

Společnost Kofola se stejně jako ostatní firmy z oboru potravinářství potýká se zvyšováním daní v Česku, ale také s velkým pesimismem českých spotřebitelů. I přes tyto negativní skutečnosti ale dokázala i v krizových letech růst. Podle posledních známých výsledků firma v roce 2011 vykázala tržby dosahující téměř osm miliard korun, což bylo o 4,5 procenta více než v roce předešlém.

Přestože český trh stagnuje a lidé málo utrácejí, podnik žádnou velkou zahraniční expanzi podle svého generálního ředitele Jannise Samarase nechystá. „I když nám cizinci píšou, že jim Kofola chutná, soustředíme se na země, kde už jsme, tedy na Českou republiku, Slovensko, Polsko a Rusko," konstatuje Jannis Samaras.

Spotřebitelská důvěra lidí v domácí ekonomiku je v Česku jedna z nejnižších v Evropě, což se negativně projevuje na domácí poptávce a ve výsledku i na propadu hrubého domácího produktu. Ten v Česku jako u jediné země ve střední Evropě v druhé polovině loňského roku klesl. Čím si vysvětlujete tak velký pesimismus Čechů ve srovnání s okolními zeměmi? Ekonomicky na tom přece nejsme hůře než Polsko nebo Slovensko...

Českou republikou se v minulém roce šířila silná negativní nálada, která byla zřejmě způsobena plánovaným koncem světa. Ten se nedostavil, takže nyní doufáme, že se v letošním roce spotřebitelská důvěra razantně zvýší. To by se mělo pozitivně odrazit na našich prodejích. Pravda nicméně je, že v Polsku a na Slovensku jsme pokles spotřeby v loňském roce nezaznamenali. Z toho vyvozujeme, že jsou méně sensitivní ke katastrofickým scénářům. Anebo prostě mají lepší vládní hospodářskou politiku.

Obavy lidí z budoucnosti mají negativní dopady na utrácení. K tomu ale zároveň přispívá i zvýšení DPH, jež vede ke zdražování potravin i nápojů. Který z těchto faktorů podle vás hraje ve snížené spotřebě větší roli – zdražení nebo nejistota?

Spotřeba klesá kvůli kombinaci obou faktorů, ale necítím se dostatečně fundovaný, abych hodnotil, který převažuje. To je otázka a problematika spíše pro makroekonomy.

Jak se bude vyvíjet nálada spotřebitelů v letošním roce? Je podle vašeho názoru stále ještě namístě hovořit o ekonomické krizi, nebo se lidé přizpůsobili novým podmínkám a nebude snadné je přesvědčit, že není třeba se obávat katastrofických scénářů v příštích letech? Čili jsou „nastaveni" na jakousi novou úroveň, která bude přetrvávat delší dobu?

Určitě i letos bude velký tlak na ceny produktů, což může mít negativní vliv na kvalitu výrobků. Na druhou stranu je tu stále větší skupina zákazníků, kteří naopak chtějí výrobky zdravější a kvalitnější. Pro nás v Kofole je právě kvalita jednou z hlavních priorit. Chceme svým spotřebitelům přinášet stále nové produkty.

Nějaké kvalifikované hodnocení chování spotřebitelů během letošního roku udělat neumím, to je zase otázka spíše pro sociology. My budeme nadále oslovovat spotřebitele pozitivními kampaněmi a také se hodně budeme

JANNIS SAMARAS
40letý český podnikatel s řeckými kořeny převzal firmu Kofola po svém otci Kostasovi. Pod jeho vedením se společnost dostala na špičku v oboru.

KOFOLA
Společnost Kofola je v současné době třetím největším výrobcem nápojů v Česku.

Její tržby za rok 2011 činily téměř osm miliard korun.

zaměřovat na obsah našich nápojů. Chceme, aby byly bez zbytečných konzervantů a éček, snižujeme obsah cukru. Uvádíme na trh zcela nové produkty, které jinde v Evropě nenajdete.

Jaká vidíte v letošním roce největší rizika pro českou ekonomiku a potažmo i pro společnost Kofola? Jak se na ně ve firmě připravujete?
V současné době je veliký tlak na ceny vstupních materiálů, a to zejména cukru, z důvodu omezeného trhu s touto komoditou v rámci Evropské unie. Na druhé straně očekáváme také velký tlak obchodních řetězců na finální ceny produktů a jejich zařazování do akcí. Tento tlak řetězců na cenu výrobku má v mnohých případech bohužel za následek snížení kvality potravin.

I přes tlak obchodních řetězců na nižší ceny bychom spíše než cenovými válkami chtěli oslovit své spotřebitele kvalitou výrobků a formou novinek a inovací produktového portfolia, kterých na rok 2013 máme připravenou celou řadu.

Jaký vývoj tržeb Kofoly odhadujete pro letošní rok?
Rádi bychom v letošním roce dosáhli stejného růstu tržeb jako v tom minulém, prognózovat ale nechceme.

Plánujete s ohledem na nepříznivé nálady spotřebitelů v Česku i větší orientaci na zahraničí? Jak se Kofole daří na trzích, kde (na rozdíl od Česka) není takříkajíc tradičním nápojem? Můžete být například v západní Evropě konkurencí pro značky jako Coca-Cola nebo Pepsi?
Ambici proniknout na další zahraniční trhy v nejbližších letech zatím nemáme. Soustředíme se na země, kde už jsme, tedy na Českou republiku, Slovenskou republiku, Polsko a Rusko.

Je pravda, že nám cizinci píšou, jak jim Kofola chutná. S nadsázkou můžeme říct, že by bylo fajn, kdyby cizinci do Česka jezdili také proto, že si dají Kofolu.

Dělá podle vás česká vláda dostatek pro zlepšení podnikatelského prostředí, což slibovala při svém nástupu? Co by měla zlepšit?

> Pesimistické nálady, které se tu loni vytvořily, podvazují podnikavost i odvahu inovovat a rozvíjet byznys.

Myslím si, že už je zbytečné dále tuto vládu kritizovat, jelikož co se děje špatného, to vidí úplně všichni a je na to poukazováno ze všech stran. Smutné ale je, že jestli už i něco pozitivního dělají, tak to v záplavě chyb, skandálů a špatných zpráv není vidět ani slyšet.

Jaké jsou podle vás největší neduhy české ekonomiky, jaké problémy nejvíce trápí vaši společnost za daného stavu podmínek pro byznys a podnikání v Česku?
Trápí nás malá důvěra české společnosti v pozitivní budoucnost, která se tady v minulém roce vytvořila. Tyto pesimistické nálady podvazují podnikavost i odvahu inovovat a rozvíjet byznys. ■

Foto: ČTK

PAVEL JUŘÍČEK
Brano Group

Vláda podnikatelům vůbec nepomohla

Jan Němec

Společnost Brano Group patří mezi nejvýznamnější hráče mezi českými dodavateli dílů pro automobilový průmysl. Vedle českých automobilek vyváží také do Evropy a stále více se orientuje i na neevropské země. „V Číně chceme do deseti let vybudovat další „nohu" našeho byznysu, která nám pomůže firmu stabilizovat," konstatuje Pavel Juříček.

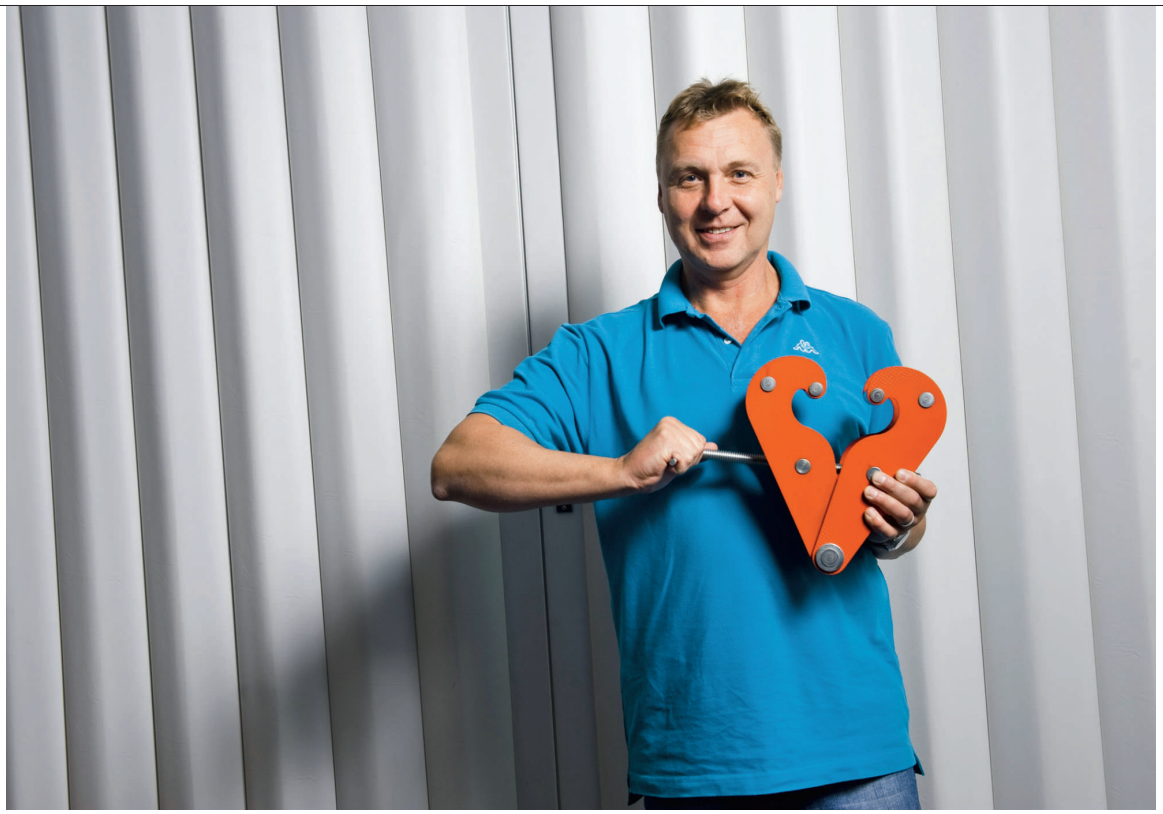
Automobilový průmysl patřil v roce 2012 nejen v Česku mezi tahouny. Jak odhadujete letošní vývoj sektoru? Jaké tržby očekáváte pro rok 2013 v Brano Group?
Sektor automobilového průmyslu čeká pokles. Jeho výše je odhadována na zhruba tři až pět procent. Co se týče tržeb Brano Group, v roce 2012 jsme dosáhli obratu přes čtyři miliardy a na rok 2013 počítáme v rozpočtu se 4,1 miliardy korun. Jinými slovy – držíme se konzervativní strategie, neboť rizika byznysu v Evropské unii jsou obecně známá.

Situace v eurozóně se před koncem roku 2012 zklidnila, přesto lze těžko hovořit o konci dluhové krize. Jaká rizika z toho plynou pro evropský a český automobilový průmysl. Jaké dopady to bude mít na Brano Group, která je z 75 procent orientována na export?
Hlavní riziko pro Brano Group vidím v kolísání kurzu koruny k euru. Je nejasné, jak se kurz bude vyvíjet a jak bude kolísat. Co se Evropy týče, spatřuji riziko v jihoevropských státech, které nejsou v dobré kondici – v Portugalsku, Španělsku a Itálii.

Český automobilový průmysl bude podle mne poměrně stabilní. Nicméně Škoda Auto rozšiřuje portfolio dodavatelů a orientuje se na dodavatele z východní Evropy, Turecka, Indie a Číny, což může být komplikací pro české výrobce součástek. TPCA zase ve vazbě na relativně zastaralou modelovou řadu nemá příliš velký potenciál růstu. A konečně skupina Hyundai se orientuje na dodavatelskou základnu rekrutovanou především z jihokorejských subdodavatelů. Tyto faktory budou ovlivňovat byznys českých dodavatelů těchto firem.

Řada ekonomů varuje, že je český průmysl příliš závislý na automobilkách. Je to podle vás skutečné riziko pro českou ekonomiku?
Silná orientace ČR na autoprůmysl je mýtus. Ekonomové situaci kritizují z neznalosti, neboť portfolio zákazníků českých dodavatelů je široké a zahrnuje všechny značky v Evropě a částečně i v Americe. Tím je dodavatelský průmysl v Česku mnohem stabilnější než v okolních zemích.

Obhájci automobilového průmyslu naopak argumentují tím, že toto odvětví je stabilní a nehrozí mu globální pokles. Je pravda, že automobilový průmysl v krizi obstál lépe než jiné sektory a i díky němu nebyla krize a recese v Česku ještě horší. Otázka ale zní – zvládl by automobilový průmysl krizi stejně i bez výrazné státní podpory v okolních zemích ve formě šrotovného?
Podpora Německa, Itálie a Francie ve formě šrotovného měla samozřejmě pozitivní dopad na český subdodavatelský průmysl a ve všech zemích zachránila desetitisíce pracovních míst. V případě absence šrotovného by evropský trh zaplnily jiné světové značky. Takže obecně lze říci, že kritika směrem ke šrotovnému vychází z naprosté neznalosti především struktury autoprůmyslu.



PAVEL JUŘÍČEK

56letý absolvent strojírenské technologie na VUT Brno je od roku 1995 je majitelem a generálním ředitelem výrobce autodílů Brano Group.

BRANO GROUP

Společnost Brano Group má výrobní závody v několika českých městech a podniká převážně v automobilovém průmyslu.

Tři čtvrtiny produkce firmy, která v roce 2012 dosáhla obratu čtyři miliardy korun, jde na export do Evropy, do USA, Mexika nebo Číny.

Brano Group nevyváží jen do EU. Plánujete kvůli situaci v Evropě další expanzi na mimoevropské trhy?
Nejenže plánujeme, už realizujeme projekty v Číně a Rusku, a počítáme – hlavně v Číně, že do deseti let vytvoříme další „nohu“, která bude Brano Group celkově stabilizovat.

V řadě oborů vzniká tlak na firmy kvůli levné, ale stále kvalitnější asijské konkurenci. Jaké ohrožení představuje Asie pro evropský automobilový průmysl?
Vzhledem k narůstajícím tlakům na mzdy a vzestupu cen materiálů, a to jak oceli, tak plastů především v Číně, a k prodražování logistiky z Asie do Evropy se tyto hrozby nyní snižují. Předpokládáme, že dodavatelský průmysl bude postupem času lokalizován na tři kontinenty – Asii, Evropu a Ameriku. A to i pod tlakem environmentálních souvislostí.

V půli loňského roku jste přispěl Janečkovu protikorupčnímu fondu. Co si od toho slibujete? Představuje korupce v Česku problém i pro Brano Group nebo šlo o vyjádření osobní nespokojenosti se situací?
Korupce v autoprůmyslu v USA, v Evropě ani v Česku až na malé výjimky neexistuje. Můj příspěvek byl výsledkem osobního pocitu zklamání z politického vývoje a neschopnosti řešit korupční aféry prostřednictvím orgánů činných v trestním řízení. Proto vidím nutnost zvýšení občanské odpovědnosti a tlaku na vládu a municipality, aby se této kritické situaci postavily osobnosti v Česku.

Nečasova vláda při svém nástupu, stejně jako prakticky každý kabinet před ní, slibovala zlepšení podnikatelského prostředí. Myslíte si, že dodržela svůj slib? Jak hodnotíte dosud provedené reformy vlády a celou její reformní koncepci?
Vláda svůj slib o zlepšení podnikatelského prostředí nedodržela. Nemám pocit, že by někde pomohla. Naopak mnoho věcí komplikuje. Seznam by byl dlouhý, včetně neschopnosti omezit výdaje vlády. Mám na mysli například zhruba 4800 vládních budov, přibližně 490 účelových organizací vlády nebo 34 miliard korun výdajů za IT služby. Všude tady by se dalo ušetřit.

> Silná orientace České republiky na autoprůmysl je mýtus. Ekonomové situaci kritizují z neznalosti.

Kromě toho vláda nesplnila slib o zlikvidování korupce tak, jak se to během několika let podařilo v Polsku. Nebyla schopná řešit obnovitelné zdroje, které jen pro rok 2013 vytvářejí pro průmysl zátěž ve výši asi 44 miliard korun. V neposlední řadě neudělala nic pro vyřešení obrovského plýtvání ve zdravotnictví, neochoty ke strukturálním změnám v nemocnicích a neschopnosti férového výběru daní.

Vidíte na činnosti vlády vůbec něco pozitivního?
Pouze v oblasti zvýšené orientace na technické vzdělávání, které nicméně za posledních 20 let doznalo velkých ran, přijetí českého „kurzarbeitu“ a osmnáct prorůstových opatření vlády. O celkové reformy ale podle mne nejde a de facto „balíček reforem“ je pouze pro stabilizaci veřejných financí roku 2013 tak, aby dostaly pod úroveň tří procent HDP. ■

Foto: Jan Rasch

MAREK LIŠKA

Mall.cz

MAREK LIŠKA
38letý generální ředitel Mall.cz zahájil kariéru v rodinné firmě zabývající se obnovou památkově chráněných objektů.

V Mall.cz působí od roku 2004, svou současnou funkci zastává od roku 2008.

MALL.CZ
Mall.cz je druhý největší český internetový obchod. Jeho tržby za fiskální rok končící v březnu 2012 činily zhruba čtyři miliardy korun.

Internet roste dvouciferně

Obchodníci si stěžují na pesimismus ve společnosti, který jim bere zákazníky. Internetové obchody jsou ale podle generálního ředitele české dvojky na on-line trhu Mall.cz Marka Lišky na tlak na efektivitu zvyklé. „My a vlastně celý on-line jsme z podstaty nuceni přicházet s novými věcmi a být efektivnější. Konkurence je jen o jedno kliknutí vedle," konstatuje Marek Liška.

Maloobchod prochází kvůli klesající poptávce špatnými časy. Pozorujete stejný trend i v on-line byznysu nebo se vám daří lidi přetahovat od konkurence „kamenných" obchodů třeba díky nižším cenám?
Tento stav pociťují i internetové obchody, ale stále mají velký potenciál. On-line trh roste dvouciferným tempem, zvyšuje svůj podíl na maloobchodu, a to je dnes velká výjimka. Lidé stále vnímají cenu, ale její význam dlouhodobě klesá. Stále důležitější je spolehlivost, dostupnost a služby.

Je v případě Česka namístě hovořit o krizi, nebo je nálada spotřebitelů trvalejšího charakteru a je nastavena na jakousi novou nižší úroveň, se kterou je třeba počítat?
Já už bych to slovo nerad používal, je všudypřítomné, a tak trochu ztratilo svůj význam. Situace je určitě jiná, pokles je zřejmý, ale nálada v tom hraje také nezanedbatelnou roli. Myslím si, že se v tomto roce zásadně nezmění.

Jaký vývoj tržeb očekává Mall.cz v letošním roce? Kde vidíte prostor pro růst či expanzi?
Rádi bychom dosáhli růstu do dvaceti procent. Největší prostor vidíme v segmentu „neelektra", což je třeba krmivo pro zvířata, dětské zboží a móda, tedy obory, které se snažíme v posledních letech hodně rozvíjet. Také se soustředíme na partnerský prodej, který jsme spustili před Vánocemi.

Chystáte na letošek v rámci růstu nějaké akvizice?
Trh neustále sledujeme, ale aktuálně nevidíme žádnou vhodnou příležitost. Chceme se soustředit na vlastní rozvoj. Jiná situace je v zahraničí.

Jak se s klesající poptávkou zostřuje konkurence mezi e-shopy v Česku? Čím chce Mall.cz konkurenci čelit?
Konkurence se zostřuje velmi silně a obstát je stále obtížnější. Dosáhnout toho lze cíleným rozvojem produktové nabídky, dobře nastavenou cenou, spolehlivostí a kvalitou služeb. Myslím, že v tomto směru je tu stále velký prostor.

Mnoho firem v souvislosti s krizí hovořilo o příležitosti – snížily náklady, přišly s inovacemi, a díky tomu vyšly z krize silnější. Jak ovlivnila nepřízeň doby Mall.cz?
My a vlastně celý on-line jsme z podstaty nuceni přicházet s novými věcmi a být efektivnější. Konkurence je jen o jedno kliknutí vedle, tempo růstu je velké a první reakcí většiny obchodníků na nepřízeň je úprava cen směrem dolů. Vítězem je ten, kdo dokáže zákazníka uspokojit rychleji a lépe s co nejnižšími náklady.

Jan Němec

Foto: Isifa/ Lidové noviny/ František Vlček

ekonom

nejčtenější ekonomický týdeník

od ledna v novém designu a s posíleným týmem

každý čtvrtek nové číslo

EK inz Chobotnice 203x267mm.indd 3 16.1.2013 15:51:41
23_PwC 23 17.1.2013 9:26:25

Studie, díl II.

JÁN FABIÁN
OKD

Inovace pomáhají předběhnout konkurenci

Marcela Honsová

Právě probíhající velká investice v OKD představuje více než miliardu korun. Pro mnoho úspěšných firem jde o vysněnou metu celoročních tržeb, pro černouhelnou těžební společnost o sice významnou, ale nikoliv výjimečnou sumu směřující k pořízení nejmodernějších technologií, a tím pádem i ke zvýšení bezpečnosti zaměstnanců.

Konkrétně jde v tomto případě o tříkilometrový spojovací tunel, který umožní transportovat v hloubce 870 metrů lidi, techniku ale hlavně uhlí z dolu Karviná do moderní úpravny na dole Darkov s kapacitou 4,5 milionu tun ročně. „Překop by měl sloužit minimálně 20 let. Kromě této aktuální investice jsme od roku 2007 do loňska investovali přes 26 miliard korun, z toho jedenáct miliard do nejmodernějších těžebních technologií, které zajistily větší bezpečnost pro horníky a zároveň lepší produktivitu," vysvětluje Ján Fabián, generální ředitel a předseda představenstva OKD.

> Chceme zaměstnance zapojit do procesu. Aby neříkali, že si vedení dělá něco, co se jich netýká a je odtržené od reality na šachtách.

Nejsou to ale jen technologie, co se mění. V průběhu doby se proměňují také způsoby řízení i důraz kladený na jeho jednotlivé složky. Pro zmíněnou společnost OKD je na prvním místě trojice efektivita, produktivita a bezpečnost práce.

„Když přijmeme rozhodnutí o nějaké investici, tak nám musí přinést do budoucnosti snížení nákladů, zvýšení bezpečnosti a zefektivnění provozu," vysvětluje Fabián. V 80. letech 20. století společnost OKD těžila ročně skoro 25 milionů tun uhlí. V současné době představuje roční těžba maximálně jedenáct milionů tun s tím, že ložiska vydrží zhruba na dvacet let. Dříve se rubalo v místech, která byla lehce přístupná, nyní jdou horníci hlouběji do těžších podmínek. To vyžaduje náročnější techniku třeba na chlazení, větrání, zabezpečení důlních prostor a podobně.

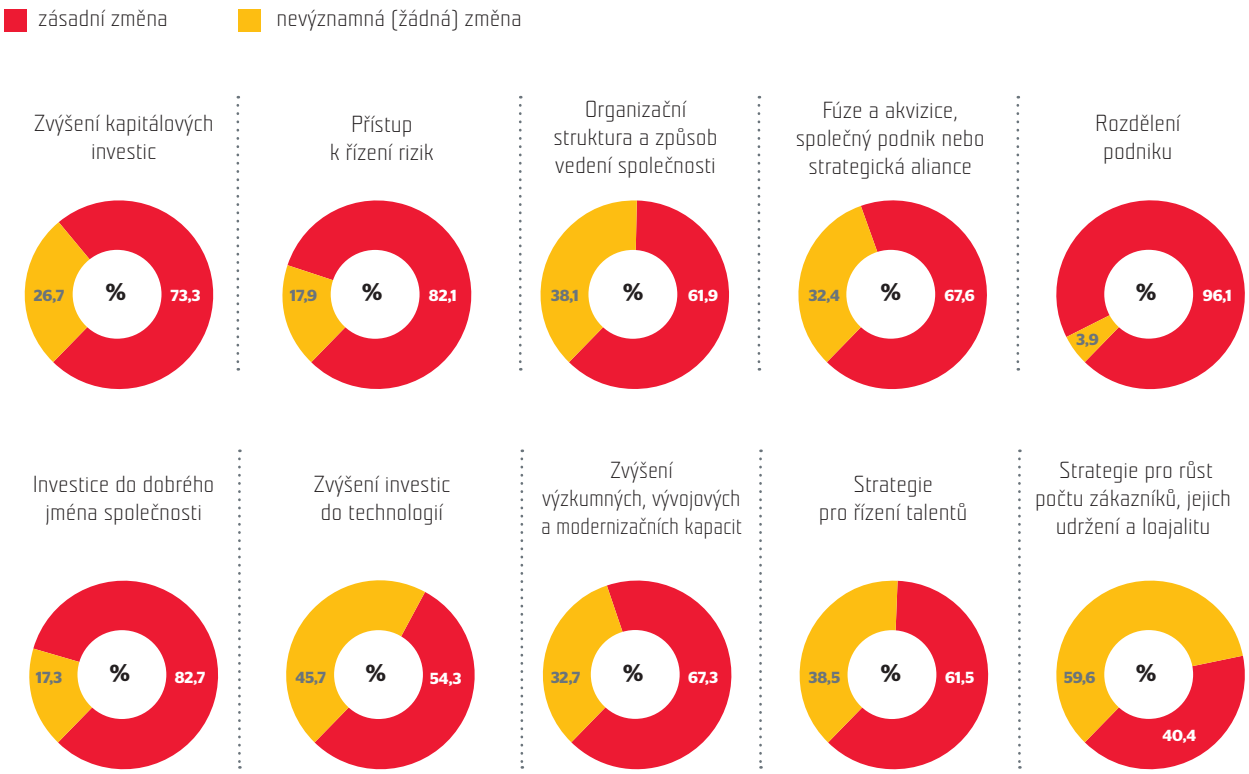
Zlepšováky, nápady, inovace

Cesta, po níž se pustila OKD, není ani zdaleka nezvyklá. Zvýšení investic do nových technologií považuje za jednu z priorit pro letošní rok téměř polovina generálních ředitelů, které oslovil průzkum PwC. Firmy chtějí podle analytiků této společnosti znát návratnost každé koruny, kterou vynaloží. Nové technologie, nápady a inovace jim pomáhají, aby návratnost byla co nejvyšší. „Jeden dobrý nápad však nestačí. Inovace, zlepšení a vstřícný přístup k zákazníkům musí probíhat neustále," míní Petr Zmátlík, ředitel v oddělení poradenství pro privátní společnosti, PwC ČR.

Například ve společnosti OKD tak už tři roky probíhá program takzvaného trvalého zlepšování. Nápad, který může nepoučeným uším znít příliš obecně a „budovatelsky", se v praxi prokázal jako něco, co mohou firmě mnozí podnikatelé jen tiše závidět. Vedení OKD v něm vsadilo na hornickou hrdost a motivuje zaměstnance, aby se sami snažili pracovat co nejlépe, aby jejich firma co nejlépe prosperovala. „Chceme zaměstnance zapojit do dennodenního procesu. Aby si neříkali, že vedení si dělá něco, co

Foto: Robert Zlatohlávek

Jak velké změny předpokládáte ve vaší společnosti v následujících 12 měsících?



se jich netýká a je odtržené od reality na šachtách," uvádí generální ředitel Fabián.

Samotné uvedení tohoto nápadu do praxe je přitom poměrně jednoduché. Na každé šachtě jsou schránky, do kterých může kdokoli ze zaměstnanců vhodit svůj zlepšovatelský nápad směřující ke zvýšení bezpečnosti, zefektivnění práce, snížení nákladů a podobně. Náměty průběžně vyhodnocuje tým odborníků. Pokud jeho členové dojdou k závěru, že příslušný návrh je smysluplný, dostane jeho autor okamžitě desetitisícikorunovou odměnu a posléze i procenta z realizace. Jednou do roka se navíc koná losování zlepšováků o Škodu Fabii. A mimochodem jména vedoucích pracovníků se do tohoto slosování nezařazují... O druhý vůz se pak každoročně losuje mezi těmi, kteří pracovali bezpečně a za celý rok neutrpěli ani jeden úraz.

„Ročně se na inovativních návrzích aktivně podílí přes 500 zaměstnanců. Loni i předloni jsme díky těmto zlepšovákům ušetřili každoročně v průměru 250 milionů korun," uvádí Fabián. Samozřejmě, že ekonomická stabilita OKD je to nejdůležitější, protože dovolí firmě investovat do potřebných technologií. Firma totiž podle Fabiána nesmí zakrnět, proto je důležité, aby všichni táhli za jeden provaz.

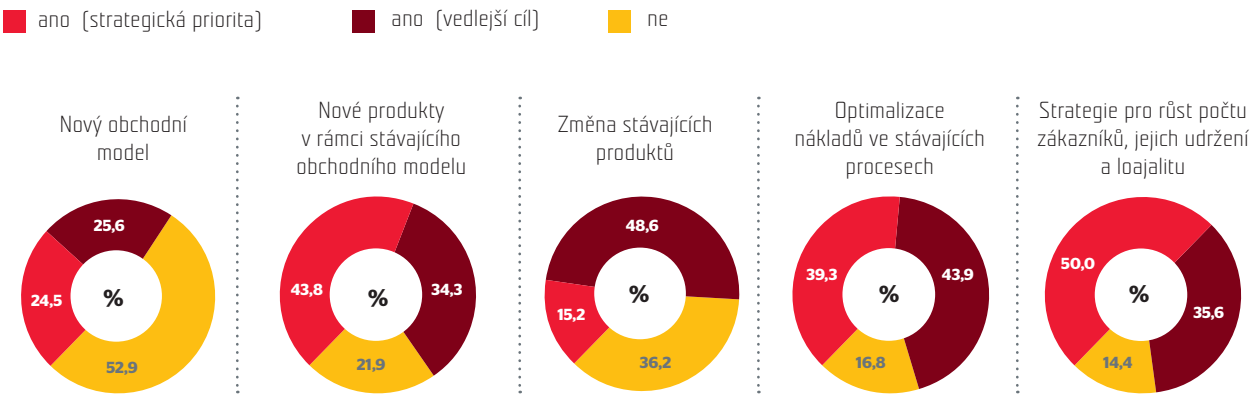
Jeho mínění ostatně sdílí i předseda představenstva Asociace malých a středních firem Karel Havlíček, který poukazuje na to, že růst může pouze firma, která investuje – ale investovat může pouze tehdy, pokud roste. Schopnost manažerů tak podle jeho názoru spočívá ve správném odhadu nových investic, a to jak ve smyslu času a typu investice, tak pokud jde o volbu vhodných zdrojů.

„Pro někoho to mohou být nové technologie v rámci inovací nejvyšších řádů, pro jiného naopak pouze investice do stávajícího strojového parku, pro dalšího investice do nových trhů či lidí," uvádí Havlíček, který je spolumajitelem a generálním ředitelem společnosti Sindat. Ta začala investovat do nových technologií, jako jsou nanovlákna nebo biotechnologie, ještě v době, kdy doznívala světová krize. „Získali jsme tak konkurenční náskok a dokázali jsme holding přesměrovat z klasického průmyslu do byznysu založeného na znalostech," dodává.

Inovace je investice do značky

Získání konkurenčního náskoku je zřejmě tím nejdůležitějším, o co většina firem usiluje. A – jak potvrzují závěry analytiků PwC – jeho udržení není nikterak jednoduché. Jakmile totiž jeden podnik přijde s novým výrobkem či přístupem k zákazníkům, může si být jistý, že ve velmi krátké době ho někdo z konkurentů okopíruje a zavede s nižšími náklady.

Plánujete v následujících dvanácti měsících provést inovaci v některé z uvedených oblastí?



Mnoho dalších firem v oboru má navíc již připravené ke spuštění ještě zajímavější inovace a nabídky. „Není tak překvapující, že téměř třetina firem hodlá letos posilovat své inovační schopnosti," doplňuje Petr Zmátlík z PwC. Už tradičně jen minimum ředitelů plánuje změnit přístup k investicím do dobrého jména společnosti.

Vrcholoví manažeři totiž vnímají investice do nových výrobků jako posílení své značky. Pro společnost Tedom, jejíž výrobní program se točí kolem energetiky, motorů a kogeneračních jednotek, jsou inovace především do nových produktů něčím, čemu se každá firma musí věnovat neustále. Tedom tak například letos uvede na trh nový výrobek – tepelné čerpadlo poháněné plynovým motorem.

Vývoj takového nového produktu, který firmě pomůže k přečkání nejhoršího období krize, ovšem vyžaduje velké množství peněz. A kde je vzít? Jednou z možností je nejprve si připravit pro podobné kroky půdu, a teprve poté se do nich pustit. Tak tomu bylo i v Tedomu, jehož loňské tržby překročí dvě miliardy korun a zisk přes 200 milionů. „Je to důsledkem restrukturalizačních kroků, s nimiž jsme začali v roce 2008. Hodně jsme udělali, abychom teď mohli sklízet. Není to samo o sobě," upozorňuje generální ředitel této firmy Josef Jeleček.

Klíčovou úlohu přisuzuje investicím, a to jak do výzkumu a vývoje, tak do nových odbytišť, také spolumajitel výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek Zbyněk Frolík. Jeho firma vyváží do více než 90 zemí světa a kromě Evropy se zaměřuje zejména na Severní, Jižní a Latinskou Ameriku, USA, Rusko a budoucnost vidí v Číně.

Nový model proti recesi

Letos však Linet čeká i jiný velký úkol. Společnost bude muset dokončit zavádění nového modelu fungování. Před rokem a půl totiž přešla na holdingové uspořádání, poté, co se spojila s německou firmou WIBO Holding GmbH. Výsledná evropská společnost Linet Group sídlí v Nizozemsku a měla by již fungovat jako jeden podnik. „Propojovali jsme dvě firemní kultury, teprve nyní si spojení trochu vzájemně sedlo. Letos nás čeká zeštíhlení a zefektivnění," uvádí Frolík.

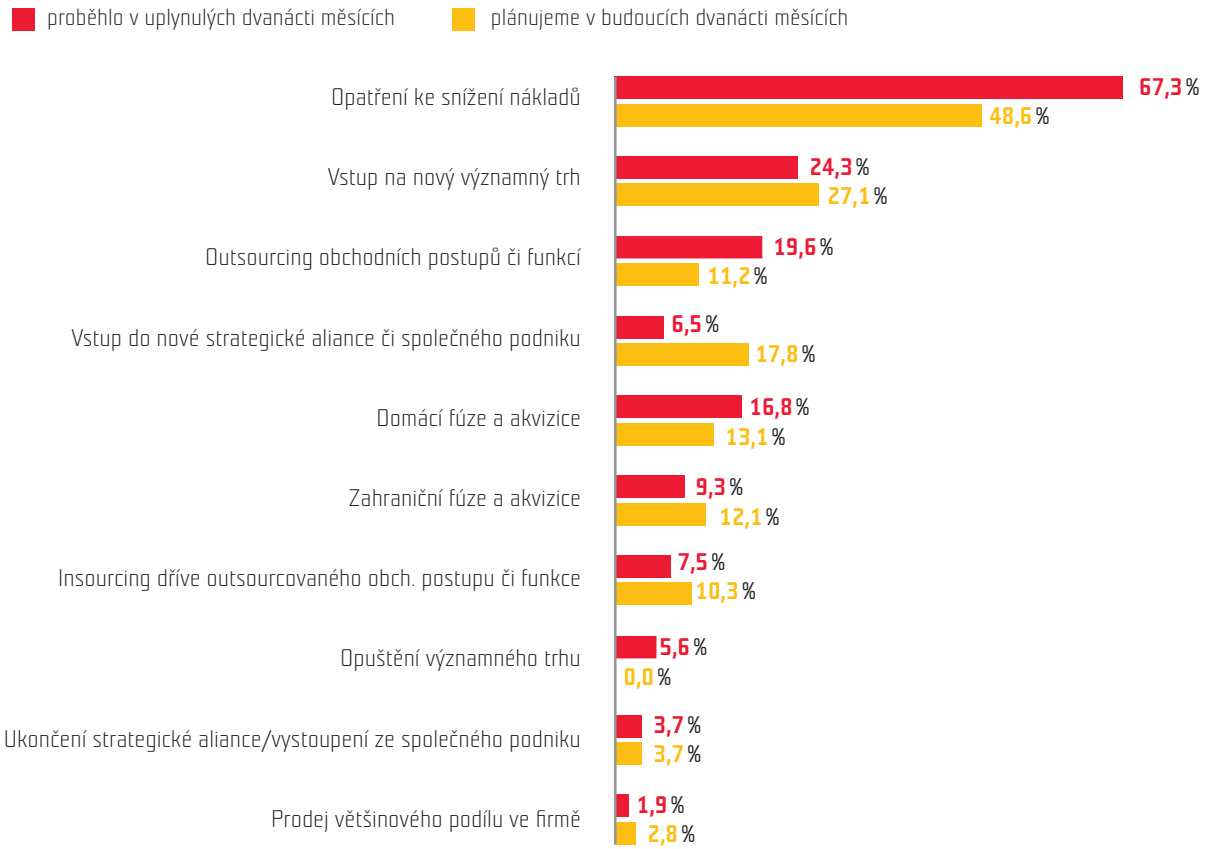
S novým modelem fungování se potýká i řada dalších společností. Chápou jej totiž jako jednu z možností, jak se postavit recesi, což dokazuje i průzkum PwC. V některých podnicích s sebou tento krok přináší také výměnu managementu, což je i případ OKD. Jejím jediným akcionářem je společnost NWR, v níž před třemi měsíci objevil nový výkonný předseda představenstva Gareth Penny, a řízení samotné OKD se v lednu ujal Ján Fabián.

Oba nyní spolu se svými kolegy připravují novou strategii podniku, protože nastoupili v době, kdy se zásadně změnily podmínky a vlastně celý hornický byznys. „Měli jsme dlouhodobé smlouvy a dodávali jsme některým ▸

Libor Stodola, senior manažer v oddělení poradenství pro řízení lidských zdrojů společnosti PwC ČR

»Firmy se snaží zplošťovat organizační struktury, neboť přebujelý střední management brzdí správný tok informací napříč společností. Vedoucí manažeři tak mají stále více přímých podřízených a musejí umět správně delegovat pravomoci.«

Které z následujících restrukturalizačních aktivit jste zavedli v uplynulém období a které plánujete provést v krátké budoucnosti?



zákazníkům už tradičně. Od roku 2011 přišlo čtvrtletní vyjednávání cen koksovatelného uhlí a mnohem větší volatilita. Zatímco dříve byla amplituda výkyvů protáhlá, nyní je skoková," vyjmenovává Fabián.

Přitom prý nelze jednoznačně říci, že jsou změny jen důsledkem měnícího se ekonomického prostředí nebo obměny managementu. „Na současnou situaci by musel reagovat i starý management," tvrdí nejvyšší šéf OKD. Základním úkolem vedení podle něho je zajistit slušné cash-flow a zabezpečit životaschopnost firmy, která bezprostředně zaměstnává třináct tisíc lidí a zprostředkovaně pro ni v jiných podnicích pracují další čtyři tisíce.

„Příznivá vlna posledních let pro komoditní byznys skončila, tomu se musíme přizpůsobit. Víc si hlídat náklady, efektivně využít každou korunu," míní Ján Fabián. Očekává změny v organizační struktuře, navíc v typu organizace, kterou vede, jsou prý na každodenním pořádku. „Dochází ke změnám v objemu těžby, struktuře a objemu odbytu, a to musí být kopírováno organizační strukturou a řízením společnosti," dodává šéf OKD. Jakmile pominou těžké časy, určitě podle jeho slov opět čekají firmu větší investice do technologií a rozvoje.

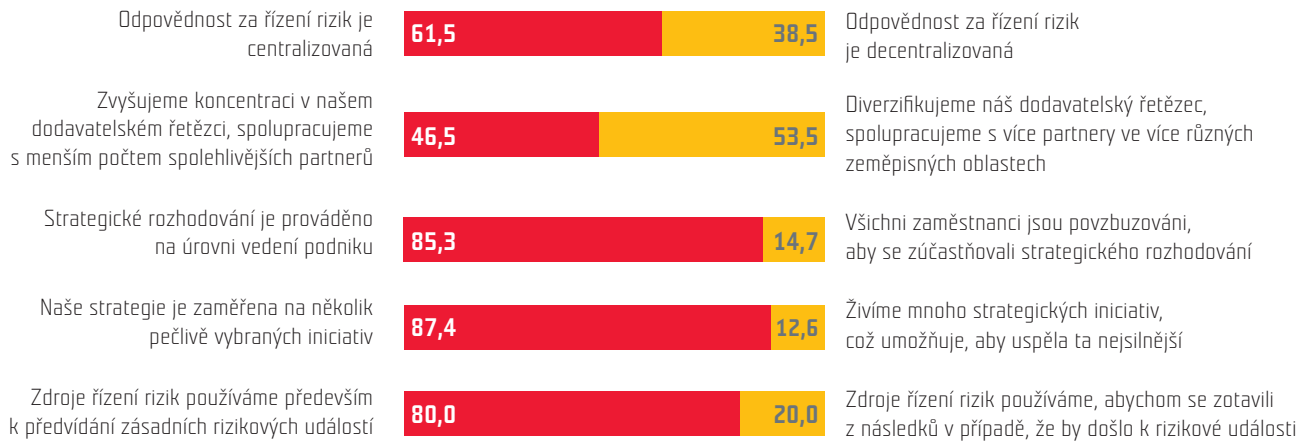
Nic se nesmí přehánět

V průzkumu společnosti PwC zazněla také otázka, jaká restrukturalizační opatření generální ředitelé zavedli loni a jaká mají v plánu v blízké budoucnosti. Na postupech vedoucích ke snižování nákladů, které byly realizovány loni, se shodlo téměř 70 procent oslovených a letos je plánuje skoro polovina.

Radek Špicar, viceprezident Svazu průmyslu a dopravy pro hospodářskou politiku, připomíná, že firmy, které v Česku působí, se touto cestou vydaly už v letech 2008 a 2009. Prostor v této oblasti podle něho stále existuje, je ale mnohem menší nežli tomu bylo před čtyřmi lety. „Firmy proto budou muset vsadit i na další opatření, jako je zvyšování produktivity nebo orientace na třetí trhy," míní.

Zároveň upozorňuje, že podniky musejí být při snižování nákladů velmi opatrné. „Pokud by to s úsporami na-

Vyberte z každé dvojice uvedených tvrzení to, které lépe vystihuje váš přístup k řízení firmy (v %)



příklad v oblasti nových investic přehnaly, získaly by sice krátkodobou výhodu, ale ve středně až dlouhodobém horizontu by ztratily konkurenceschopnost na trhu," dodává viceprezident Svazu průmyslu a dopravy.

Úspěšné firmy však o úsporách v oblasti nových investic opravdu neuvažují. Vlastimil Sedláček, generální ředitel holdingu Seko Group, který se specializuje hlavně na výrobu segmentů pro energetický a letecký průmysl, přiznává, že rezervy ve snižování nákladů se najdou vždy, ale on jde v současné době cestou investic. Loni postavil v Olomouci za 80 milionů korun novou halu a letos se chystá investovat 100 milionů. Tři čtvrtiny přitom půjdou právě do nových technologií a zbytek do nových trhů, především v Indii.

Šéf Linetu Zbyněk Frolík při ohlédnutí za úsporami loňského roku přiznal, že se týkaly zaměstnanců. „Loni v létě jsme udělali jedno takové šetřící kolo, kdy jsme poměrně dramaticky očistili technicko-hospodářské pracovníky. Samozřejmě k tomu musí najít management odvahu," míní Frolík.

Výrazná vlna snižování nákladů podle něj proběhla před několika roky, pak zase svitla naděje, nezaměstnanost poklesla a nyní se opět firmy vracejí k šetření. „Je to nekonečný příběh, protože potenciál pro zvyšování produktivity práce, nahrazování lepšími procesy, hi-tech technologiemi, softwarem tu stále je. A firmy v tom určitě budou dál pokračovat," tvrdí.

Příležitosti jsou tu stále

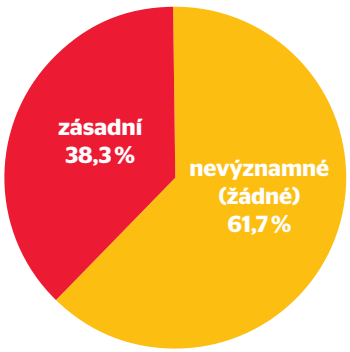
Zbyněk Frolík ovšem letos varuje především před takzvanou špatnou náladou. Zdá se mu, že managementy až příliš snadno podléhají tísnivé atmosféře podporované nářky na zkorumpované politiky, ekonomickou krizi a jiná zla. „Netvrdím, že tato atmosféra nemá reálné základy. Ale podnikání mě naučilo jedné důležité věci – občas se vyplatí i sebehorší zprávu nebo událost vnímat z jiného úhlu pohledu či v širším kontextu. Nepochybuji, že se ukazuje světlo na konci tunelu," tvrdí Zbyněk Frolík. Firmy by si prý měly uvědomit hlavně to, že v současné době nejde o globální krizi. Příležitosti pro firmy existují ve spoustě různých regionů.

Také Karel Havlíček z Asociace středních firem chápe, že stagnující trhy v Evropě i USA a špatná nálada vedou ke snižování nákladů. Top manažeři by však měli nejprve realisticky vyhodnotit, kde začíná skutečná krize a kde končí politické strašení. Pokud firma příliš dupne na brzdu, ve chvíli, kdy se trhy pohnou nahoru, přijde o tržní podíl. Pokud bude naopak marnotratně rozhazovat, navzdory tomu, že je zřejmé, že krize nebude krátká, o vše přijde. „V tom je byznys docela spravedlivý, nejlepší manažeři si nestěžují na okolí, ale dokážou zareagovat. Jinými slovy nehledají příčinu špatného stavu, ale hledají řešení," uvádí Karel Havlíček.

Pro Fabiána z OKD je snižovaní nákladů vlastně konečný výsledek mnoha kroků. Říci si, že firma jen sníží náklady, je prý krátkodobý výhled. V OKD už dříve změnili způsob vedení společnosti, a tím snížili náklady. V praxi to znamenalo, že se firma zaměřila na svůj hlavní byznys – těžbu uhlí. „A vyčlenili jsme všechno, kde se nám ztrácely peníze, co jiní umějí lépe. Pryč šlo všechno od strojní výroby, přes energetické provozy až třeba po hoteliérství," vypočítává Ján Fabián.

Před více než pěti lety měl každý důl i svoji personalistiku, finance, nákup, opravy… Centralizace těchto provozů a organizační struktury právě vedlo k výraznému snížení nákladů. „Proto dělám změny, ne abych naštval lidi. Snížení nákladů je výsledek rozumného vedení společnosti," míní generální ředitel OKD.

Jak zásadní změny firemní strategie plánujete v horizontu příštích 12 měsíců?



Analytici PwC uvádějí, že dynamika podnikatelského prostředí se zrychlila, tlak na inovace a efektivnost vzrostl a ředitelé si stále více uvědomují, že staré časy se nevrátí. To ale neznamená, že by firmy měly rezignovat na své strategie a plánování. „Jejich obchodní model musí být dostatečně pružný, aby podniky dokázaly vstřebávat výkyvy trhu a zvládly reagovat na růstové příležitosti," uvádí Petr Zmátlík ředitel v oddělení poradenství pro privátní společnosti, PwC ČR.

Proto je pro více než 60 procent šéfů v průzkumu strategií pro budoucí roky udržitelnost a plynulý růst. Přesto či právě proto letos více než třetina firem zásadně přehodnotí firemní strategii, aby dokázala čelit novým požadavkům trhu. Rychlý a agresivní růst si může dovolit plánovat jen málokdo. „Změna chování firmy se neobejde bez změny myšlení managementu. Řízený program na změnu firemní kultury aplikuje více než polovina firem. Pětina ředitelů se domnívá, že je velmi účinný, jako alespoň trochu účinný jej vnímá polovina šéfů firem," uvádí Zmátlík.

Selský rozum a komunikace

Ján Fabián, generální ředitel OKD, není manažer, který by nedokázal pružně reagovat na aktuální situaci, v tom, co je potřeba nejvíce, má jasno: prioritou je zdravý selský rozum a komunikace s lidmi. „Nedělám z problémů komplikované teorie. Důležité je vyslechnout si spolupracovníky. Protože ve výsledku rozhoduji já, snažím se zjistit, co je pro firmu nejrozumnější," vysvětluje.

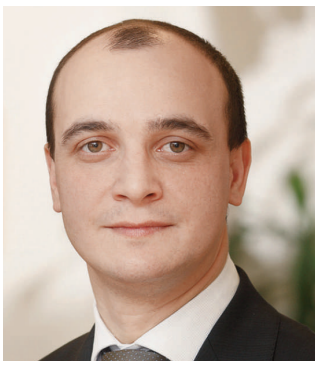
Neustále také zdůrazňuje, že svému okolí věří. „Očekávám, že lidé jsou dobří, ne že jsou to lumpové, kteří se chtějí obohatit. Lidé chtějí dělat, pokud ne, je třeba hledat příčinu," uvádí muž, který se při výběru spolupracovníků nikdy nerozhoduje podle osobních sympatií. Bere prý v úvahu profesionalitu, loajálnost, schopnost držet slovo a odolávat nástrahám byznysu, osobnost a to, jak dotyčného vnímá kolektiv. Uvědomuje si, že lidé nemusejí přijmout vynikajícího odborníka, ale také to, že kdo je oblíbený, nemusí být zákonitě dobrý manažer.

Navíc chce, aby se nikdo z jeho podřízených nebál říct svůj názor, jinak prý dochází k degeneraci kreativity. „Věci, které dohodneme na generálním ředitelství, lidé za půl hodinu vědí na šachtě. A tam musí být šéf, který to lidem dokáže jasně a srozumitelně vysvětlit, aby se s tím lidé ztotožnili. Co by mi byli platní raketoví fyzici, kdyby nezvládli vést lidi," usmívá se Fabián.

On sám se se svojí více než dvoumetrovou postavou mezi horníky neztratí. Potřebnou autoritu ale má bez ohledu na výšku. Sám se totiž snaží dělat práci poctivě a co nejlépe, jak říká. Nemá rád megalomanské projekty, je spíše zastáncem postupných kroků. To ovšem neznamená, že nemá velké vize. „Chci mít bezpečné provozy a motivované lidi, kteří jsou hrdí na svoji práci," vysvětluje.

Bohužel pohled veřejnosti na jeho obor je v poslední době spíše negativní. O šachtách už neplatí, že dávají práci tisícovkám lidí, ale že ničí životní prostředí. „Musím si vzít na starost komunikaci na všechny úrovně a začít tou nejvyšší," poodhaluje své blízké plány Fabián.

Ne že by vedení NWR či OKD v uplynulých letech nevysvětlovalo premiérovi, ministrům či poslancům poslání horníků, ale prý asi ne dost zřetelně. Běžní lidé i ti ve vládních funkcích vnímají OKD jako nutné zlo a doly jako mystično, ve kterém umírají lidé. „Na stavbách či při práci v lesích umře často víc lidí. Musím veřejnosti vysvětlovat, že jsme tu nejenom kvůli zisku. Ale abychom mohli také zaměstnávat a vyplácet lidi, investovat peníze, být zodpovědný partner regionu," uvádí generální ředitel OKD Ján Fabián. ■



Karel Půbal, ředitel v oddělení poradenství společnosti PwC Česká republika

»Podle průzkumu více než třetina firem plánuje zvýšit investice do výzkumu, vývoje a inovací a téměř polovina oslovených ředitelů předpokládá investice do nových technologií. Tyto investice a růst chce většina firem financovat skrze vlastní kapitál a bankovní úvěry. Podporu investic do podnikání s vysokým inovačním potenciálem a know-how ředitelé považují za nedostatečnou ze strany státu.«

MIROSLAV BIČIŠTĚ
59letý šéf TOS Varnsdorf vystudoval Vysokou školu chemicko-technologickou. Působení ve vedoucí pozici si vyzkoušel již v ŠMT Plzeň a TOS Kuřim. Nynější funkci zastává od roku 2005.

TOS VARNSDORF
Podnik vyrábí obráběcí stroje. Jeho tržby v roce 2010 atakovaly miliardu, v roce 2012 stouply na 2,06 miliardy. Letos firma čeká zvýšení o dalších deset procent.

MIROSLAV BIČIŠTĚ
TOS Varnsdorf

Lidé musejí změny chápat

Pravidelné střídání konjunktury a recese v tří až pětiletých intervalech považuje Miroslav Bičiště, generální ředitel strojírenské společnosti TOS Varnsdorf, za základní atribut volného trhu. „S tím se musí každá firma, která chce přežít, vyrovnat. Má-li se trvale profilovat, je velice důležité, aby její sinusoida měla rostoucí trend," míní generální ředitel Bičiště.

Společnosti TOS Varnsdorf šéfujete osm let. Za tu dobu musela prodělat vícero změn ekonomického a obchodního chování. Co děláte v době krize?
V recesi je důležité firmu zeštíhlit, přizpůsobit nákladové složky reálnému potenciálu tržeb a držet podnik v černých číslech. Současně, a to je na krizovém řízení nejsložitější a nejobtížnější, je nutné firmu již v době recese připravovat na budoucí konjunkturu a s ní spojenou expanzi. Tedy chystat inovace mnohdy podmíněné investicemi, připravit a rozpracovat novou marketingovou a obchodní strategii, neboť každá krize vede k přeskupení ekonomického potenciálu mezi jednotlivými trhy.

Teoreticky je to zřejmé, ale v praxi jde o náročné úkoly. Co považujete při řízení firmy za nejdůležitější?
Vedle respektování uvedených zákonitostí a pravidel je nezbytné mít zpracovanou dlouhodobou koncepci rozvoje firmy a tu pak pouze časově přizpůsobovat vývoji trhu. Zásadní změny, které ve firmě probíhají, a to považuji za nejdůležitější úkol managementu, musejí být řádně komunikovány a lidé se s nimi musejí seznámit. To neznamená, že jim zaměstnanci musejí tleskat, ale měli by jim rozumět a alespoň částečně vnímat jejich nezbytnost.

TOS spolupracuje s vysokými technickými školami. Vyplácí se vám to třeba v tom, že nemáte problém získávat mladé inženýry?
S vysokými školami pracujeme na dotačních projektech, umožňujeme jim praxi u nás, naši odborníci vedou praktické přednášky... Výsledkem této spolupráce je veliký posun v řešení inovací našich výrobků a současně fakt, že nemáme problém se zaměstnanci technického zaměření. Průměrný věk ve firmě se pohybuje na hranici 40 let, což je pro strojírenskou firmu s tak náročným produktem velmi dobré číslo.

Kromě Evropy váš export do Asie a Ameriky roste. Jak moc a co pro to děláte?
Třeba do Severní Ameriky jsme v roce 2007 prodali jen pět procent své produkce a loni už 21 procent, Ruská federace za tu dobu poskočila z deseti na dvacet procent. Pro další posílení našich pozic v těchto teritoriích jsme otevřeli vedle již existující obchodní dceřiné společnosti v Kanadě a USA, dceřinou obchodní společnost v čínské Šanghaji a v Indii. Na území Ruské federace jsme zřídili vlastní servisní středisko a v současné době zakládáme s jedním z domácích strategických partnerů výrobní závod.

Marcela Honsová Foto: archiv

ANTHONY SCHOFIELD

Jan Becher - Karlovarská Becherovka

Českou chuť stávkovat ztlumil komunismus

Marcela Honsová

Čeští výrobci lihovin se v loňském roce nemuseli vyrovnávat jen s recesí, ale také s následky metylalkoholové aféry, s prohibicí a následným zpřísněním pravidel v oboru. Obé tvrdě zasáhlo i firmu Jan Becher – Karlovarská Becherovka. „Následky jsou v oboru zřetelné dodnes a tento stav může trvat další půl až celý rok," uvádí Anthony Schofield, generální ředitel firmy.

Jak se šéfuje firmě, která patří mezi lídry trhu? Co musí management udělat, aby ji dotáhl mezi nejlepší?
Společnost je tak dobrá jako její zaměstnanci. Proto klademe důraz na náborový proces. Neméně významný je týmový duch a otevřená komunikace. Firma Jan Becher sdílí hodnoty skupiny Pernod Ricard, takže za klíč k úspěchu považujeme podnikavost, inovace a soudržnost.

Kdyby tedy tuzemská vláda nabídla daňové zvýhodnění pro zvýšení inovačního potenciálu Česka, jaké oblasti by se to podle vás mělo týkat? Stojíte vůbec o vládní podporu?
Inovace jsou nástrojem pro rozvoj všech firem. Myslím si, že vláda by je měla podporovat daňově a měla by přesvědčit univerzity, aby firmám v inovacích aktivně pomáhaly.

Loňský rok vám zkomplikovala aféra s pančovaným alkoholem. Zkuste odhadnout ztráty a zhodnotit změny v chování klientů...
Celkové ztráty odvětví i českého státu se vyšplhají do stovek milionů korun. Prohibice však změnila přístup zákazníků. Současný trend ukazuje, že se lidé přiklánějí k ověřeným značkám, jako je Becherovka nebo Jameson, a přestávají důvěřovat neznačkovým nelegálně vyráběným lihovinám.

Jak na situaci reagovala vaše firma?
Během prohibice a po jejím skončení se minimálně jednou denně scházela naše krizová komise. Myslím, že jsme situaci nemohli zvládnout lépe. Některé dny se pracovní doba protáhla až na 20 hodin, jinak bychom nebyli schopni adekvátně reagovat na vzniklou situaci včetně intenzivní komunikace s úřady prostřednictvím médií.

V médiích jste právě vy vystupoval velice aktivně...
Tím, že jsme se od začátku chopili iniciativy a celé vedení prokazovalo silné odhodlání situaci řešit, jsme šli příkladem zaměstnancům, kteří pak byli ochotni pracovat se stejným nasazením. Výsledek může být právem považován za ukázku prvotřídního krizového managementu. Jsem pyšný na celý tým nejvyššího managementu i na všechny zaměstnance.

V rámci průzkumu PwC označili generální ředitelé za největší podnikatelské hrozby ceny energií a surovin a nejistý či nestabilní růst. Z čeho máte obavy vy?
Kromě pokračující nejistoty na evropském trhu jsou reálná i další rizika. Nicméně poté, co jsme přežili a zvládli první

ANTHONY SCHOFIELD
53letý šéf Karlovarské Becherovky pochází ze Skotska a svou kariéru zahájil v roce 1982 u výrobce cukrovinek Cadbury.

Působil v řadě firem a svou nynější funkci zastává od roku 2008.

JAN BECHER
Firma vyrábějící tradiční bylinný likér navazuje na tradici předválečné výroby v Karlových Varech. Od roku 2001 je jejím majoritním vlastníkem koncern Pernod Ricard.

Ve finančním roce 2011/2012 dosáhly její tržby 1,318 miliardy korun.

prohibici od té v USA ve 30. letech, věřím, že naše firma je dobře připravena vyrovnat se s jakoukoli další hrozbou. Věřím, že legální výrobci a distributoři alkoholu budou moci těžit z toho, že spotřebitelé začínají upřednostňovat nákup alkoholu důvěryhodných značek.

To zní optimisticky. Jako, že to nejhorší už tu bylo…
Osobně nemám pro následující tři až čtyři roky zvláštní obavy. Budou-li převládat standardní ekonomické síly poptávky a nabídky, jsem si jist, že společnost Jan Becher může pokračovat v růstu. Musíme samozřejmě zůstat ostražití, bedlivě sledovat náklady a mít jistotu, že zaměstnanci společnosti přinášejí opravdovou přidanou hodnotu.

Společnost Jan Becher vlastní francouzský koncern Pernod Ricard. Čím to je, že ve Francii bývají sociální nepokoje mnohem bouřlivější? Proč Češi tak málo stávkují?
Sociální nepokoje jsou kulturní záležitost a doufám, že k jejich rozvoji v České republice nedojde. A proč Češi málo stávkují? Mohu se jen domnívat, že je to kvůli hodnotám, které jsou v Česku zakořeněny a zřejmě silně ovlivněny dlouhou vládou komunistické strany v období po druhé světové válce.

Jak vůbec vidíte Čechy očima Skota?
Češi jsou stejně jako Skoti rádi veselí, ale v jádru jsou vážnější, ne tak otevření. Přičítám to desítkám let života v uzavřeném prostoru socialismu. To asi vedlo i k tomu, že se zaměstnanci bojí říkat špatné zprávy. Pokud mají Češi v práci nějaké problémy, tak je řeší sami, jako by se báli přiznat, že se něco nepovedlo. Bojí se problém pojmenovat, mluvit o něm. To ale může vést k ještě větším malérům.

> Socialismus nejspíše přispěl i k tomu, že se zaměstnanci bojí říkat špatné zprávy. Pokud Češi mají v práci problémy, bojí se přiznat, že se něco nepovedlo.

Vy jste tu ale dosáhl nemalých úspěchů. V Karlových Varech jste rozjel výrobní linky za 100 milionů korun, uvedl jste na trh Bechorovku Lemond, ale hlavně jste Becherovku prosadil v USA a v zemích bývalého SSSR. Na Ukrajině je dokonce nejimportovanější značkou mimo kategorii vodek.
Nejvíce si ji tam oblíbili spotřebitelé do 25 let, kteří ji vnímají jako bylinnou vodku. A to i díky tomu, že na Ukrajině není dovolena přímá reklama na alkohol. Propagovat lze jen produkt, ne to, jak jej někdo pije, takže hodně prodává i specifická láhev Becherovky. V rámci skupiny Pernod Ricard považujeme Becherovku na Ukrajině za nejdůležitější importovanou značku. ■

Foto: Jan Rasch

ROMAN ŠISER

Česká inovace, o. p. s.

Prostor pro zlepšení je všude

Co člověka motivuje k založení platformy s cílem budovat v Česku inovativní prostředí? Pro ředitele České inovace (ČIN) Romana Šisera to bylo zjištění, že před 100 lety patřila Česká republika mezi deset nejrozvinutějších zemí světa a dnes v žebříčku globální konkurenceschopnosti postupně klesá až na 38. místo. „Přitom je to veliká škoda, když si člověk uvědomí potenciál skrývající se v počtu chytrých a šikovných lidí v ČR. Jak dokazují projekty přihlášené do soutěže Česká inovace, nápady a talentovaní lidé tady jsou, jen se o nich možná dost neví nebo nemají prostředky či odvahu," říká. Podle Šisera se nabízí otázka: Proč jim nedat prostor a nevyužít energii skrývající se v inovacích pro zlepšení inovační kultury a atmosféry ve společnosti?

Součástí platformy ČIN je i soutěž Česká inovace. Loňského prvního ročníku se zúčastnily desítky projektů. Který je podle vás největší inspirací pro české podniky a proč?
Musím říct, že inspirativní jsou všechny projekty, zvlášť ty finálové. Ať už jednoduchostí a praktičností nápadu v případě LED svítidel veřejného osvětlení s mikroreflektorky, nebo naopak kreativitou a intelektuální kvalitou řešení u multifunkčního nanomateriálu do trupových ortéz, či vytrvalostí a pílí, s níž je člověk ochoten svoji myšlenku přivést na svět jako u projektu pro hudebníky Zkušebny.com, anebo opravdu zodpovědným přístupem pamatujícím na dlouhodobou výhodu a zručnost dalších generací v případě technických školek. Pro podniky samotné může být velkou inspirací systém InoWiz firmy ACG Flat Glass, který vytváří firemní inovační infrastrukturu pro plné zapojení zaměstnanců do inovací včetně rozhodovacích procesů, které dávají šanci každému nápadu, a navazující úpravy systému odměňování. Užitečný projekt nejen pro dobu ekonomické recese, ale zejména jako zdroj motivace a rozvoje lidí.

Letošní inovací soutěže je kategorie inovace ve veřejné správě. Co si má český občan představit pod tímto pojmem? V co může doufat?
Našim krédem je, že inovace jsou příležitostí pro Českou republiku stejně jako pro každého z nás. A jsme velice mile překvapeni, že v této nové kategorii máme víc přihlášek než v kategorii velkých korporací! Prostor pro zlepšování a nové nápady je opravdu všude – v případě veřejné správy třeba v lepším přístupu k občanovi, metodách podpory zaměstnanosti, vtažení občanů do vývoje strategie města a podobně.

Kde vlastně můžeme nalézt v ČR inovátory nebo inspiraci pro nové nápady?
Všude! Jejich největší koncentrace ale bude 27. února 2013 na Festivalu inovací v Národní technické knihovně v Praze. Už loni jsme si všimli, že inovátory nejvíce zajímají příběhy a rady jiných inovátorů, takže kromě power panelu složeného z představitelů různých inovačních firem v ČR (doslova od guláše až k nanotechnologiím) chystáme v rámci festivalu inovaci spočívající v možnosti „rezervace" času pro osobní konzultace s vybranými osobnostmi z byznysu. Zájem o festival Česká inovace v prvním ročníku předčil naše očekávání, proto letos zdvojnásobíme kapacitu na 650 delegátů. **(her)**

Jak budeme letos inovovat?

Patrik Horný,
partner v oddělení poradenství společnosti PwC Česká republika

Co udělá výrobce šroubků, zjistí-li, že konkurence přitvrzuje a zákazníci by chtěli kupovat šroubky levněji? Možná „inovuje“ šroubek, který půjde utahovat i na druhou stranu, místo kovové barvy použije třeba žlutou a aby zlevnil výrobu, zkusí najít levnějšího dodavatele třeba odněkud z Asie. A ještě by mohl investovat do modernější výrobní linky. Aby se investice vyplatila, zkusí vstoupit na zahraniční trhy. Založí e-shop, vstoupí na sociální sítě a své barevné šroubky nabídne i tam.

Bude úspěšný? Chvíli asi ano. A stejně by asi odpověděla i velká část respondentů našeho průzkumu. Oproti zbytku světa plánují čeští generální ředitelé pro letošek v mnohem větší míře změny strategie. Ty by jim měly pomoct oslovit ještě větší masu zákazníků, třeba i na nových trzích, a pomoci dosáhnout úspor z rozsahu.

Pozitivní je, že si ředitelé začínají uvědomovat, že jen tyto modifikace nestačí. Téměř čtvrtina z nich letos vidí jako největší příležitost k růstu vývoj nového produktu. Tím ovšem nemohou být jen barevné šroubky. Možná už někde někdo vymýšlí novou technologii, třeba lepidlo, které umožní, že brzy nebudeme věci k sobě šroubovat, ale lepit, a to tak, že půjdou slepit a zase odlepit a znovu. A možná ani ne za tak dlouho.

Třeba si to výrobce uvědomuje a už začal takové lepidlo vymýšlet. To ale nepomůže, bude-li uvažovat jako výrobce šroubků, který také vymýšlí lepidlo. Začal už pracovat na změně firemní kultury, bez níž bude nový model stěží fungovat? Zkusil navázat spolupráci se stávajícími výrobci? Nejspíše ne. Stejně jako velká část respondentů našeho průzkumu. Možná je nepostihne něco takového jako v mém příkladu. Stojí však za zamyšlení, že jen desetina firem vidí největší růstovou příležitost v transformaci obchodního modelu. A ještě méně ředitelů vidí jako prioritu změnu firemní kultury, bez níž půjde sotva inovace v podniku zavést. Tato šíře pohledu přitom představuje další potenciál pro české generální ředitele a rozvoj jejich firem. ■

Inovace ve skle

Nejeden manažer se potýká s následky všudypřítomné krize a láme si hlavu, jak dostat firmu zpět na výsluní. Vedení společnosti AGC Flat Glass Czech lék proti krizi našlo – rozhodlo se řídit heslem „víc hlav víc ví“ a pustit ke slovu i řadové zaměstnance. Do firmy zavedli inovační stánky se systémem InnoWiz, kam může prakticky každý zadat svůj zlepšovák. Nejen, že se největšímu výrobci plochého skla ve střední a východní Evropě díky projektu podařilo postavit se znovu na nohy, tento nápad navíc společnosti přinesl vítězství v prvním ročníku soutěže Česká inovace v kategorii Inovativní firma.

„Soutěž Česká inovace považuji za velmi dobrý nápad organizátorů. Získali jsme díky ní zejména zpětnou vazbu na to, co děláme, což je pro nás velmi důležité. Je dobré získat srovnání s okolím a zjistit, zda něco děláte hůře, lépe nebo stejně, jako ostatní,“ shrnuje své dojmy ze soutěže personální ředitel společnosti Libor Sehnal.

A jak vítězný nápad vznikl? „V roce 2008 zasáhla sklářský průmysl krize. Řešili jsme, co dělat a došlo nám, že zlepšováním se zabývá asi jedno procento lidí ve firmě. Takže vznikl nápad zkusit zapojit ten zbytek,“ vypráví Sehnal

Místo, aby ve snaze ušetřit zaměstnance propustili, rozhodli se hledat řešení těžké situace právě v nich a jejich hlavách. A to bez ohledu na jejich pracovní pozici. Směr lodi k vysněnému cíli přece může určit nejen kormidelník, ale i důvtipný plavčík. „Vsadili jsme na získávání nápadů nejen z úrovně techniků, ale i od dělníků, řekněme těch prvních lidí, kteří přijdou se sklem do styku,“ popisuje ředitel závodu Roman Drahoš. A vyplatilo se to. „Díky InnoWizu jsme pětatřicetiprocentní propad způsobený krizí a nižšími objednávkami téměř smazali,“ dodává spokojeně.

Možnost přispět svou troškou do mlýna zaměstnanci přivítali. Jejich motivaci přemýšlet o vylepšování chodu firmy přirozeně umocnil i systém finančního odměňování jednotlivých nápadů. I tak společnost jenom za rok 2012 díky zavedení inovačních stánků ušetřila 4,5 milionu eur. O tom, že podporovat inovace se vyplatí, tak vedení firmy skutečně nepochybuje.

Radka Římanová, specialistka komunikace, Česká inovace, o. p. s.

Na fotografii zleva Libor Sehnal, Roman Drahoš (uprostřed, ředitel závodu) a jejich kolega

Studie, díl III.

RENATA MRÁZOVÁ
ING Pojišťovna

Na manažerské pozice se stojí fronty

Jan Němec

Nezaměstnanost roste, přesto však některá odvětví trpí nedostatkem kvalitních odborníků. Experti v technických nebo přírodovědných oborech budou i v letošním roce nejžádanějším „zbožím“ na pracovním trhu.

Na jedné straně stále vyšší podíl lidí bez práce, který letos vystoupá až k deseti procentům. Na straně druhé pak akutní nedostatek některých profesí. Stagnace ekonomiky se v letošním roce projeví i na trhu práce. Nezaměstnanost poroste především u méně kvalifikovaných profesí, například v maloobchodě, u nichž budou řady zájemců převyšovat poptávku firem. Naopak lidé, kteří vsadili na vzdělání v náročnějších technických či přírodovědných oborech, se o práci bát nemusejí. Podniky se o ně naopak budou přetahovat.

> Pro mě je klíčová osobnost uchazeče a jeho přístup, energie a životní principy, například etické. Znalosti a zkušenosti jsou sice fajn, ale dají se naučit.

„Doba je zlá, je hodně nezaměstnaných, a to včetně absolventů. Je to neporovnatelné s dobou expanze a růstu ekonomiky, kdy si lidé mohli vybírat, kam nastoupí,“ konstatuje generální ředitelka společnosti ING Pojišťovna Renata Mrázová. Na příkladu firmy, které sama šéfuje, pak ukazuje, že to zdaleka nejsou jen strojírenské či stavební firmy, kdo řeší nedostatek úzce specializovaných expertů, zatímco do běžných pozic si mohou vybírat z desítek uchazečů.

„Není problém najít kvalitní lidi. Na pozice ve středním a vyšším managementu se dokonce stojí fronty. Na druhou stranu je pojišťovnictví také v určitých oblastech specifické. Například obory jako pojistná matematika a řízení rizik, tam není kvalitních lidí přehršel. Klíčové zaměstnance v těchto oblastech si pojišťovny budou dále hýčkat,“ dodává Renata Mrázová.

Ke stejným závěrům dospěl také průzkum společnosti PwC mezi více než stovkou generálních ředitelů významných českých firem. „Bez ohledu na situaci na trhu práce, tedy vyšší míru nezaměstnanosti, díky níž je na trhu více lidí než v minulosti, těch opravdu kvalitních je přibližně stále stejně – málo. Firmy si je tak přetahují, a to po celém světě,“ komentuje výsledky průzkumu senior manažer v oddělení poradenství pro řízení lidských zdrojů PwC ČR Libor Stodola.

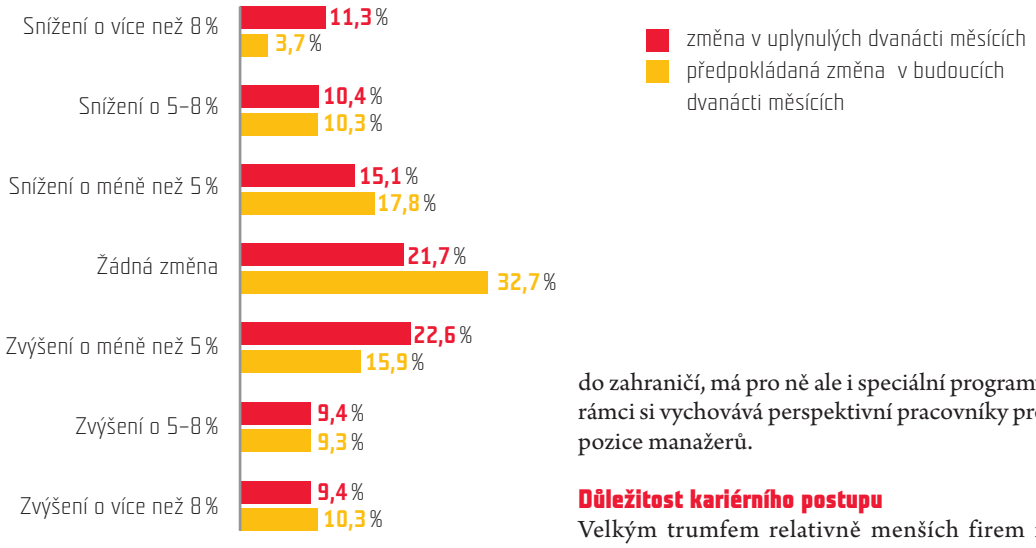
O to důležitější proto pro firmy bude snaha si své špičkové zaměstnance udržet a motivovat je, aby zůstali loajální svému stávajícímu zaměstnavateli a odolali nabídkám konkurence.

Motivace nejsou jen peníze

K tomu, aby zaměstnanec zůstal věrný své firmě, neměl „zaječí úmysly“ a zároveň v práci odváděl nadstandardní výkony, podle Renaty Mrázové už dávno nestačí jen odpovídající finanční ohodnocení. „Existuje řada studií na téma, jak je člověk motivován. Finanční stránka je neoddiskutovatelná. Je pravda, že pokud zaměstnanec nemá plat nebo další benefity, které považuje za re-

Foto: Martin Svozílek

Jak se v uplynulém období změnil počet zaměstnanců vaší společnosti a jaké změny očekáváte v této oblasti v blízké budoucnosti?



levantní svému výkonu, tak nepomůže nic a ten člověk stejně časem odejde. Tyto zásadní věci musejí být konkurenceschopné, aby je zaměstnanec nemusel vůbec řešit. Jde ale jen o jakýsi základ," tvrdí ředitelka ING Pojišťovny Renata Mrázová.

Kromě toho je podle ní potřeba lidi motivovat rovněž pomocí dalších nefinančních faktorů: například možností vzdělávání a osobního rozvoje, perspektivou kariérního postupu nebo příjemným pracovním prostředím a firemní kulturou, díky níž se zaměstnanec bude cítit dobře.

Právě možnost osobního rozvoje, a to včetně zmíněného vzdělávání a kariérního postupu, je podle Renaty Mrázové jedním z klíčových způsobů, jak zaměstnance dlouhodobě motivovat. „Je to jeden ze základních stavebních kamenů naší personální politiky," tvrdí Renata Mrázová.

Firma proto podle ní talentované zaměstnance podporuje hned v několika ohledech: umožňuje jim vyzkoušet si více různých pozic ve firmě, vycestovat na stáž do zahraničí, má pro ně ale i speciální programy, v jejichž rámci si vychovává perspektivní pracovníky pro budoucí pozice manažerů.

Důležitost kariérního postupu

Velkým trumfem relativně menších firem může být možnost kariérního postupu. Potvrzuje to například generální ředitel společnosti Škoda Transportation Josef Bernard. Ten považuje možnost rychlého kariérního růstu za jednu z hlavních výhod své firmy oproti konkurenčním nadnárodním kolosům, které kvůli celoevropskému nedostatku technicky vzdělaných lidí lákají do zahraničí i české experty.

„Naše firma může uchazečům nabídnout to, co tyto kolosy nedokážou. Je to především poměrně rychlý profesní růst. Ve velké firmě se nikdy nedostanete tak rychle k zajímavým projektům. Musíte se nejdřív prokousat rozsáhlou hierarchickou strukturou. U nás tato překážka není," tvrdí Josef Bernard.

Zásadní roli hraje podle Renaty Mrázové také pracovní prostředí. „V zaměstnání trávíme velkou část života a abychom tam chodili jen pro peníze a byli otrávení z toho, že máme špatné vztahy s kolegy, že tam existují intriky a politika, to nikdo nedokáže dlouhodobě vydržet a zároveň plnit nadstandardně své úkoly," upozorňuje Renata Mrázová. Právě proto v ING Pojišťovně dbá na to, aby firemní kultura byla pro její zaměstnance co nejpříjemnější.

Věra Výtvarová, vedoucí partnerka auditorských služeb společnosti PwC ČR

»Jen do každé druhé klíčové pozice mají firmy určeného nástupce. Na ty zbývající si je musejí vychovat. Můžeme tak očekávat, že otázka nástupnictví bude stále významnějším tématem nejen v případě rodinných firem, kde jde zejména o předání majetku a kontroly nad ním, ale i v korporacích, aby se zajistila kontinuita jejich fungování.«

„Zažila jsem i situace, kdy vztahy v týmech nebyly ideální, existovala v nich neochota spolupracovat. Ty týmy se časem rozpadaly a neplnily své cíle," dodává Mrázová.

Prostředků, jak dobrých vztahů na pracovišti dosáhnout, využívá ING Pojišťovna několik. Jedním z nich je už samotný výběr vhodných kandidátů při přijímacím řízení. Renata Mrázová razí přístup, podle nějž jsou schopnost příslušného uchazeče zapadnout do týmu a jeho osobnostní kvality dokonce důležitější než některé znalosti nebo zkušenost. „Pro mě je klíčová osobnost kandidáta a jeho přístup, energie a životní principy, například etické. Znalosti a zkušenosti jsou sice fajn, ale dají se naučit," tvrdí Mrázová.

Pokud se nicméně při přijímacím pohovoru nepodaří kandidáta správně odhadnout a ten mezi svými kolegy následně šíří negativní atmosféru, je lepší se s ním co nejdříve rozloučit. „Snažíme se to řešit rychle a přátelsky. Když někdo škodí týmu, je pro obě strany nejlepší se rozloučit," vysvětluje Mrázová.

„Napište Renatě" čili otevřená komunikace

Dalším způsobem, jak předcházet konfliktům na pracovišti či je řešit hned v zárodku, je pak otevřenost v rámci společnosti a komunikace. „Snažím se s lidmi komunikovat i přímo. Ve firmě například máme krabice ‚Napište Renatě', kam mohou lidé i anonymně psát své připomínky k tomu, co podle nich nefunguje," popisuje Renata Mrázová.

V posledním čtvrtletí loňského roku, kdy ING Pojišťovna z úsporných důvodů propustila zhruba patnáct procent zaměstnanců, se podle ní v boxech „Napište Renatě" objevovaly desítky různých dotazů a připomínek. „Byly tam i postřehy zaměstnanců o tom, kde vidí neefektivitu a kde by se daly snižovat náklady, ale například i otázky, zda si plat sníží vedení firmy, a podobné, často nepříjemné dotazy," říká Mrázová. Všechny dotazy proto posléze spolu s odpověďmi na ně zveřejnila na firemním intranetu.

S otevřeností souvisí i další faktor, který je podle Renaty Mrázové důležitý, aby byli zaměstnanci patřičně motivováni. Je jím sounáležitost s firmou. „Měli by rozumět tomu, kam firma směřuje. Pokud zaměstnanci nerozumějí strategii firmy, tak jsou ztracení. Lidé musejí věřit, že firma jde správnou cestou a je úspěšná. Pracovat ve firmě, se kterou to jde od desíti k pěti, totiž není příliš motivující," vysvětluje Mrázová.

Vzdělávání a rozvoj

Vzhledem k nedostatku hotových expertů v některých oborech firmy přikládají stále větší důležitost také vzdělávání a výchově vlastních odborníků. Nutnost vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu ale souvisí i s tím, že absolventi opouštějí školy často bez praktických zkušeností. „Absolventům na trhu práce chybí dostatečné množství praxe na reálných pracovištích u zaměstnavatelů v průběhu středoškolského i vysokoškolského studia," potvrzuje prezident Hospodářské komory České republiky Petr Kužel.

> Každá firma proto, aby byla inovativní a úspěšná, potřebuje nové impulzy. Vždycky je proto dobré ji čas od času okořenit novými zaměstnanci zvenčí, aby společnost neustrnula.

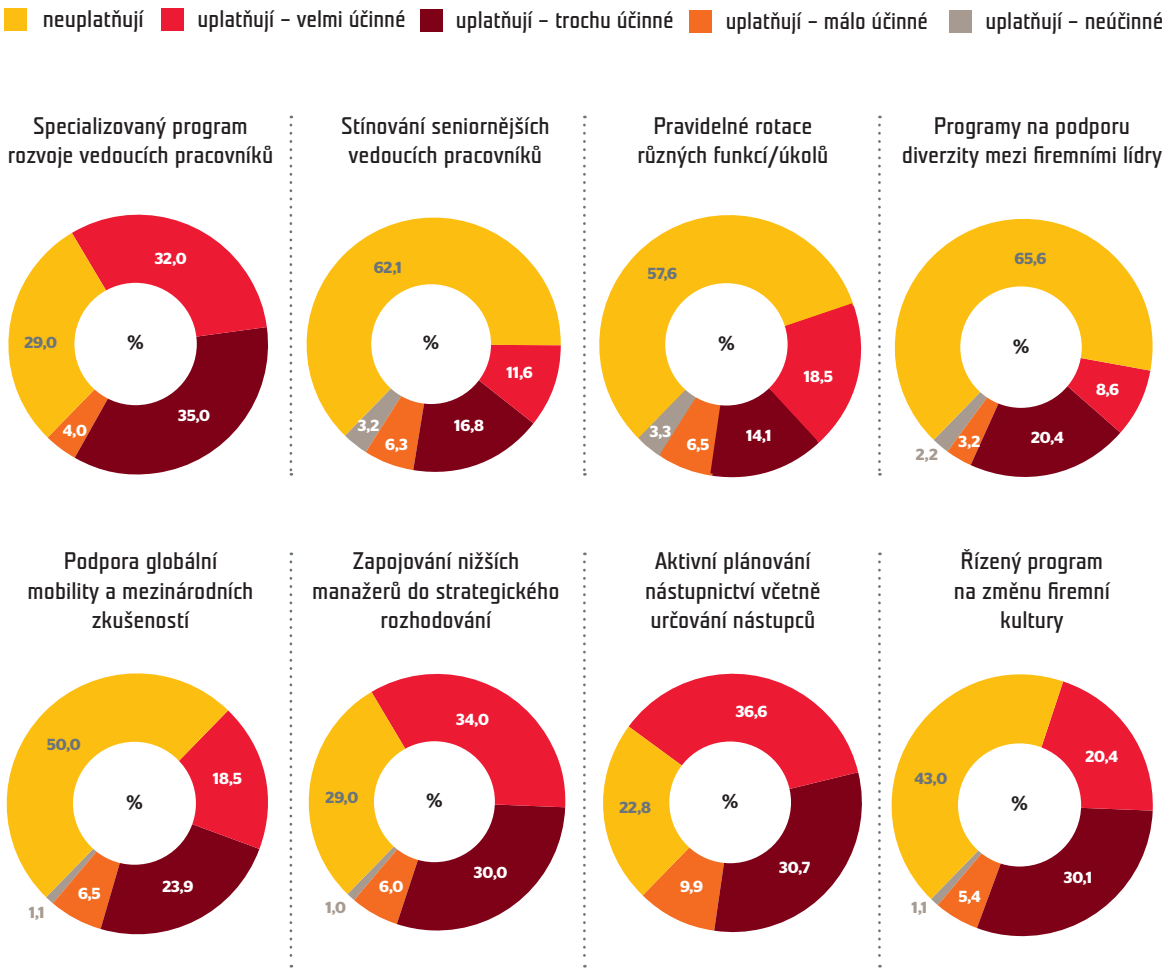
Jak již bylo řečeno, vzdělávání a možnost postupu v rámci firmy navíc podporuje motivaci. Proto například ING Pojišťovna podle své ředitelky Renaty Mrázové uplatňuje politiku, podle níž firma pro každou pozici – ať už uvolněnou po odchozím zaměstnanci, nebo nově vytvořenou – hledá nejprve kandidáty ze svých vlastních vnitřních zdrojů. „Na druhou stranu je ale vždycky důležité udržet určitou rovnováhu. Změny, které probíhají kolem nás, jsou ohromné a každá firma proto, aby byla inovativní a úspěšná, potřebuje nové impulzy. Vždycky je proto dobré ji čas od času okořenit novými zaměstnanci zvenčí, aby společnost neustrnula," vysvětluje Renata Mrázová, proč není dobré spoléhat výhradně na výběr z vlastních zaměstnanců.

Z průzkumu společnosti PwC vyplynulo, že české firmy využívají hned několik způsobů, jak si vychovávat experty a vedoucí pracovníky. Například specializované programy rozvoje vedoucích pracovníků jsou účinné podle dvou třetin oslovených ředitelů podniků, třetina ▸

Jan Malý, ředitel v oddělení transformace společnosti PwC Česká republika

» Odpovědi generálních ředitelů naznačují, že bychom měli očekávat spíše stabilizaci na trhu práce. Zároveň s tím, jak firmy hledí optimisticky do budoucnosti a očekávají růst tržeb, budou muset pro tento růst zajistit odpovídající zaměstnance. Není překvapující, že téměř pětina firem plánuje v příštím roce zvýšit svůj stav zaměstnanců o více než pět procent. «

Jak provádíte rozvoj vedoucích pracovníků ve vaší firmě?



považuje za vhodný způsob stínování seniornějších vedoucích pracovníků, zhruba stejný podíl si oblíbil pravidelné rotace různých funkcí a úkolů, téměř polovina šéfů pak podporuje globální mobilitu, tedy sbírání zkušeností zaměstnanců na zahraničních stážích.

ING Pojišťovna podle Renaty Mrázové využívá většinu těchto možností, jak vzdělávat a zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Zdůrazňuje ale, že potřeba a snaha vzdělávat se musí vycházet od samotných zaměstnanců. „Když je něco povinné, tak to nefunguje. Pokud se člověk sám nechce vzdělávat a rozvíjet, jsou to jen vyhozené peníze, čas i energie," vysvětluje Mrázová.

„Pro každou pozici je důležitý určitý mix různých dovedností. Je potřeba, aby si každý zaměstnanec uvědomoval vlastní zodpovědnost za své vzdělávání a rozvoj. Nejsme tu od toho, abychom někomu něco přikazovali a do něčeho ho nutili. Chceme lidi vychovávat k osobní zodpovědnosti. Pokud cítí, že se chtějí vzdělat v nějaké oblasti, musejí si o to říct sami," dodává ředitelka jedné z největších pojišťoven na českém trhu.

Kandidáty na budoucí manažery nebo týmové lídry ING Pojišťovna školí především v manažerských dovednostech, tedy ve schopnosti pracovat s lidmi, umění je řídit a dávat jim zpětnou vazbu nebo na ně delegovat povinnosti.

Pro odborné profese – pojistné matematiky, experty na řízení rizika, daňaře nebo právníky – je pak podle Renaty Mrázové důležité, aby si neustále udržovali a „aktualizovali" vzdělání ve svém oboru, čemuž odpovídají i jejich vzdělávací programy. Pro některé z nich přitom společnost využívá vlastní možnosti: provozuje interní workshopy, v nichž špičkoví odborníci přímo z ING Pojišťovny předávají své znalosti a zkušenosti svým kolegům.

Rotující zaměstnanci

Za důležitou zkušenost považuje Renata Mrázová i rotaci mezi jednotlivými pozicemi. Ta umožní zaměstnancům poznat firmu z více pohledů a lépe tak pochopit její fungování a identifikovat se s ní.

I tato rotace ale musí mít určité hranice. „Máme jedno pravidlo, podle nějž se zaměstnanec nemůže posunout do jiné pozice v rámci prvních dvou let, po která pracuje ve firmě. Když člověka usazujeme v nějaké pozici, tak od něho na ní také něco očekáváme. Teprve poté může zkoušet jiné pracovní pozice," vysvětluje Renata Mrázová.

Rovněž zahraniční stáže a pracovní pobyty mají vedle vzdělávání a sbírání zkušeností značné přínosy pro zaměstnance a potažmo i celou firmu, která je zaměstnává. „Naši zaměstnavatelé upozorňují, že i kvalifikované pracovní síle často chybí schopnost postarat se sám o sebe, tedy samostatnost a odpovědnost," tvrdí totiž například prezident Hospodářské komory Petr Kužel.

Právě zahraniční pobyty pak pomáhají především mladým lidem, aby se „otrkali" a naučili se převzít odpovědnost sami za sebe. „Není totiž žádná legrace, když je vám 26 let a máte se na několik měsíců přestěhovat do cizího města, kde si musíte všechno sami zařídit, ztratíte rodinu a přátele, neumíte lokální jazyk, mentalita a kultura je vám cizí," konstatuje Renata Mrázová.

Vzhledem k tomu, že česká ING Pojišťovna je součástí velké nadnárodní skupiny, má výhodu v tom, že může využívat propracovaných programů, v jejichž rámci zaměstnanci české pobočky jezdí na několikaměsíční, ale i víceleté pobyty po celé Evropě. Do Česka se pak podle Mrázové vracejí posílení. „Víme, že když v rámci zahraničních pobytů uspějí, budou pak vhodní například pro nové projekty, protože si sami prošli nějakou složitější situací," pochvaluje si přínos zahraničních stáží Renata Mrázová.

Univerzity versus praxe

Jak vyplývá z výše uvedeného, mnoho tuzemských firem v současné době řeší problémy nedostatku odborníků v některých profesích. Tato nepříznivá skutečnost vyplývá především z přesunu zájmu studentů k humanitním či obecněji zaměřeným oborům na úkor technického vzdělání.

Z hlediska budoucího uplatnění se ovšem tento přístup jeví jako velice krátkozraký. Snazší získání vysokoškolského diplomu při takto zaměřeném studiu totiž vyvažuje mnohem komplikovanější hledání uplatnění v práci. „Čerství absolventi ekonomických a humanitních oborů často v začátcích musejí vzít zavděk prací, která vůbec neodpovídá jejich dosažené kvalifikaci, a které dříve typicky zastávali lidé se středoškolským vzděláním," potvrzuje Tomáš Dombrovský, analytik společnosti LMC, která provozuje největší český pracovní portál Jobs.cz.

„Z našich analýz z ledna 2012 vyplývá, že na trhu práce stále přetrvává nerovnováha mezi zaměstnavateli požadovanou strukturou absolventů a produkcí škol," potvrzuje i analytik Svazu průmyslu a dopravy České republiky Bohuslav Čížek.

Zdůrazňuje přitom, že nejde pouze o vysokoškoláky. „Celorepublikově je největší nedostatek mezi vyučenými v oborech stavebnictví, strojírenství, dopravy, obchodu, naopak uplatnění nenacházejí absolventi v maturitních oborech podnikání, gastronomie či zemědělství," upřesňuje Čížek. U vysokoškoláků je pak podle prezidenta Hospodářské komory Petra Kužela největší mezera na trhu v profesích strojírenských, chemických, elektrotechnických, energetických a v oblasti informačních technologií.

Generační obměna

Situaci na pracovním trhu ještě dále zhoršuje skutečnost, že odborníci z řady nedostatkových profesí stárnou. „Zaměstnavatelé tak začínají čelit nejen nedostatku nových talentovaných lidí s potřebnou kvalifikací, ale také tomu, že silná generace lidí s technickým vzděláním postupně odchází do důchodu. Nejde zde tedy pouze o obsazovanání nově vytvořených míst, ale ve větší míře také o náhradu ve stávajících pozicích," upozorňuje Tomáš Dombrovský.

Tento problém se ovšem zdaleka netýká pouze České republiky, ale také většiny ostatních evropských zemí. „Situace absolventů v Česku je stále o mnoho lepší než v případě jejich kolegů v zemích jižní Evropy. Zejména absolventi vysokých škol prozatím u nás uplatnění nacházejí bez výraznějších obtíží. V evropském srovnání míry nezaměstnanosti absolventů patříme zhruba do středu pole. Znepokojivé však je, že se postupně propadáme," dodává Dombrovský.

Libor Stodola, senior manažer v oddělení poradenství pro řízení lidských zdrojů společnosti PwC ČR

»Největší vnitřní hrozbu firmy, tu, kterou mají možnost ovlivnit, vidí v oblasti lidských zdrojů-zaměstnanců. Nejvíce se proto obávají a také budou věnovat zajištění klíčových talentů a motivaci zaměstnanců. Obě oblasti spolu souvisejí.«

Tento trend ostatně potvrdil také průzkum společnosti PwC mezi více než stovkou českých generálních ředitelů: 85 procent šéfů firem odpovědělo na otázku, zda český vzdělávací systém připravuje absolventy, jejichž profil odpovídá aktuálním požadavkům trhu práce, negativně. Svou roli v tom hraje i stát či veřejná správa, které nedostatečně podporují spolupráci mezi univerzitami a firmami.

Více než 60 procent ředitelů českých společností proto v průzkumu PwC vyslovilo názor, že právě větší podpora státu v této oblasti by zvýšila inovační potenciál České republiky, a tím i její konkurenceschopnost. „Ze strany vlády generální ředitelé nevidí dostatečnou podporu této spolupráce, při propojování aktivit jsou firmy a školy odkázány na vlastní iniciativu. Efektivní podpora vzájemného propojení by podle většiny ředitelů pomohla zvýšit konkurenceschopnost české ekonomiky," říká Karel Půbal, ředitel v oddělení Poradenství, PwC Česká republika.

Řada firem se proto rozhodla nespoléhat se na zprostředkování státu a spolupráci s univerzitami raději navazuje sama. Například společnost Škoda Transportation proto podle svého ředitele Josefa Bernarda organizuje na vysokých školách stipendia, nabízí studentům možnost krátkodobých brigád nebo jim poskytuje odborné konzultace. „Především bych ale zdůraznil naše společné výzkumné projekty se studenty a akademiky vysokých škol," dodává Josef Bernard.

Školy jsou odtržené od praxe

Důležitost kontaktu mezi vzdělávacím sektorem a byznysem si uvědomuje i ředitelka ING Pojišťovny Renata Mrázová. Přestože jí řízená firma nemá nadstandardní vztahy s jednou konkrétní univerzitou, kterou by cíleně podporovala, formou přednášek spolupracuje s vícero vysokými školami. „Pro studenty je velmi přínosné, když si teorii mohou spojit s praxí. To znamená, že jim ve škole nepřednášejí jenom jejich skvělí profesoři, ale také někdo, kdo má zkušenosti z praxe a může jim třeba pomoci začít přemýšlet o tom, kam by mohli pracovně směřovat," vysvětluje Renata Mrázová.

I podle prezidenta Hospodářské komory Petra Kužela totiž bývají učitelé některých škol odtržení od praxe. „Jak mohou být kvalitně připraveni absolventi, když učitel odborných předmětů, který je učí, nebyl třeba patnáct let v reálném provozu ve svém oboru," pokládá řečnickou otázku Petr Kužel.

V dnešní době navíc už neplatí, že student se má soustředit především na studium a nerozptylovat se například brigádami. „Absolventům na trhu práce chybí dostatečné množství praxe na reálných pracovištích u zaměstnavatelů v průběhu středoškolského i vysokoškolského studia," tvrdí totiž Petr Kužel.

Také Renata Mrázová potvrzuje, že firmy mají zájem o absolventy, kteří byli pracovně aktivní už na vysoké škole. „Když nabíráme absolventa, máme dva stejné kandidáty se stejnou školou i výsledky a u jednoho vidím v životopisu, že už má pracovní zkušenosti, je to pro mě preferovanější kandidát. To říkám zcela otevřeně. Neznamená to, že ten nepracující kandidát by byl horší, ale práce během studia také něco vypovídá o životním přístupu a zodpovědnosti sám k sobě," vysvětluje Renata Mrázová.

Co by tedy mohlo pomoci, aby se studenti při výběru školy řídili především perspektivou budoucího povolání, a ne tím, jak snadno a rychle získají diplom, byť v oboru, který v praxi není žádaný? Podle Petra Kužela musejí svou roli sehrát vedle škol také rodiny. „Nedostatek v technických oborech bude pravděpodobně i nadále, pokud rodiče nepochopí, že perspektiva zaměstnání jejich dětí je právě v technických oborech," tvrdí Kužel.

Ženám lze pomoci i bez kvót

Dalším hojně diskutovaným tématem posledních měsíců, které se dotýká oblasti zaměstnanosti, je vedle nedostatku některých profesí také další citlivá oblast, a to zastoupení žen ve vedení firem. O znovuotevření tohoto bolavého tématu se postarala na podzim Evropská komise, která přišla s návrhem směrnice, podle níž by měly velké evropské firmy mít ve vedení alespoň 40 procent žen.

Přestože návrh hovoří pouze o nevýkonných funkcích, v případě Česka tedy o dozorčích radách s nevelkým vlivem na fungování firem, vyvolal mezi soukromými společnostmi bouři nevole. Postavila se proti němu i řada žen, které už ve vedoucích funkcích působí.

Libor Stodola,
senior manažer v oddělení poradenství pro řízení lidských zdrojů společnosti PwC ČR

»Bez ohledu na situaci na trhu práce, tedy vyšší míru nezaměstnanosti, díky níž je na trhu více lidí než v minulosti, těch opravdu kvalitních je přibližně stále stejně – málo. Firmy si je tak přetahují, a to po celém světě.«

Fakt, že ve vedoucích pozicích podniků působí jen velmi malý podíl žen, je ovšem neoddiskutovatelný. Ředitelka ING Pojišťovny Renata Mrázová ale připomíná, že problémem není pouze zastoupení žen ve vedoucích funkcích. „Neměli bychom se zaměřovat pouze na manažerské pozice, ale na zaměstnávání žen jako celek," konstatuje.

Kvóty by sice podle ní mohly ženám pomoci, podmínkou by ale bylo jejich citlivé nastavení. A v to ředitelka ING Pojišťovny příliš nevěří. Proto navrhuje jiné způsoby, jak ženám pomoci a umožnit budovat kariéru, aniž by musely rezignovat na mateřství.

„Vnímám podporu spíše v tom, že se budou vytvářet podpůrné programy, aby se ženám dařilo. Fandím mentoringovým programům, kterých se sama řadu let účastním. Ty mohou dodat ženám inspiraci. Když se některá žena dostane na vedoucí pozici a otevřeně vystoupí a řekne, čím si prošla, jaké překážky musela překonávat, může to řadě žen pomoct. Mohou si říct – vždyť ona řeší stejné problémy jako já a do vedoucí pozice se dostala, tak já to taky zkusím," vysvětluje Mrázová.

Vedle toho by se ale samotné firmy měly zaměřit na vytváření podmínek, které ženám umožní zapojit se do pracovního procesu například i během mateřské dovolené. Proto ING Pojišťovna nabízí například možnost zkráceného pracovního úvazku nebo práce z domova, pokud to příslušná pozice dovoluje. „Flexibilita je cesta, jak ženám umožnit skloubit práci a kariéru s mateřstvím," tvrdí ředitelka ING Pojišťovny.

Nezaměstananost poroste, platy nikoliv

Trh práce se tedy v letošním roce bude potýkat s řadou palčivých problémů, které se odrazí i na vývoji zaměstnanosti. Jak se bude vyvíjet během letošního roku? „Během ledna se dá očekávat další zvýšení míry nezaměstnosti až k hranici deseti procent. Pravděpodobně půjde o sezonní vrchol tohoto ukazatele, přičemž ještě v únoru by mohl setrvat na obdobně vysoké hodnotě. Od března do června 2013 očekáváme postupné mírné snižování míry nezaměstnanosti, dané zejména nástupem sezonních prací a obsazování pozic s nimi spojených," předpovídá analytik společnosti LMC Tomáš Dombrovský.

Vývoj v druhé polovině roku pak podle Dombrovského bude záviset na vývoji celé ekonomiky. Pokud se naplní očekávání a druhé pololetí přinese postupné oživování hospodářství, podepíše se to příznivě i na vývoji zaměstnanosti.

Nikterak dramatické zvýšení poptávky českých firem po nových lidech ovšem očekávat nelze. Vyplývá to i z průzkumu PwC mezi jejich generálními řediteli: nabírat letos plánuje jen zhruba 40 procent společností, přičemž u většiny z nich nepůjde o větší než pětiprocentní zvýšení počtu zaměstnanců. Další třetina podniků podle průzkumu neplánuje žádné změny, zbytek bude naopak dokonce propouštět. „Teprve v roce 2014 by mohlo docházet k výraznějšímu snižování nezaměstnanosti. Obvykle se počet nezaměstnaných snižuje ve chvíli, kdy ekonomika posiluje a roste o více než dvě procenta ročně. Což nebude případ tohoto roku," vysvětluje analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek.

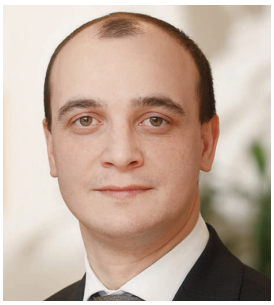
A které konkrétní profese se budou muset obávat o práci? „Nadále to bude řada profesí ve službách či v administrativě typu prodavač či asistent, u nichž jsou velmi nízké kvalifikační předpoklady. Konkurence mezi uchazeči o práci v těchto pozicích pravděpodobně během první poloviny roku 2013 dále poroste," tvrdí analytik Tomáš Dombrovský.

Na opačném pólu budou především již výše zmiňované technické profese. „Firmy se i nadále budou přetahovat o schopné programátory, softwarové architekty, IT analytiky a konzultanty. Dále také o talentované konstruktéry, průmyslové designéry, technology ve strojírenství i energetice," vypočítává Dombrovský.

Vzhledem k přetlaku na trhu práce se zaměstnanci většinou také nebudou moci těšit na zásadní zvyšování mezd, a to opět s výjimkou vysoce žádaných profesí. „Obecně mzdy během roku 2013 porostou jen velmi mírně, nejspíše ne více, než o inflaci," konstatuje Tomáš Dombrovský. Jeho slova potvrzuje i studie PayWell společnosti PwC, podle nějž bude průměrný růst mezd v Česku činit zhruba 2,5 procenta, což zhruba odpovídá předpokládané míře růstu spotřebitelských cen. Dříve než v příštím roce tedy s největší pravděpodobností český trh práce nečeká žádná zásadní změna k lepšímu. Na lepší časy se firmy i jejich zaměstnanci mohou těšit až v roce 2014, kdy má česká ekonomika podle prognóz začít opět výrazněji růst. ■

Karel Půbal, ředitel v oddělení poradenství společnosti PwC Česká republika

»Firmy v Česku si začínají uvědomovat význam znalostí a inovací pro konkurenceschopnost svou i ČR. Významným zdrojem je podle nich spolupráce s univerzitami. Ze strany vlády však generální ředitelé nevidí dostatečnou podporu této spolupráce, při propojování aktivit jsou firmy a školy odkázány na vlastní iniciativu.«



JOSEF BERNARD
Škoda Transportation

Strojírenství potřebuje svého Pohlreicha

Jan Němec

Nedostatek schopných odborníků v technických oborech, který trápí české průmyslové firmy rok od roku více, by podle šéfa společnosti Škoda Transportation Josefa Bernarda mohl pomoci vyřešit popularizátor vědy. Univerzity totiž zatím lákají studenty na technické obory nudně. „Pro mnoho lidí je pořád relativně jednoduché najít uplatnění v humanitních oborech. Kdyby situace byla opravdu vyhrocená, věřím, že se změní přirozeně i motivace lidí pro obory, které budou studovat," tvrdí Josef Bernard.

» Smiřme se s tím, že turistika nebo bankovnictví tuto zemi neuživí. Mluvme o tom, že technické obory mají na trhu práce velkou perspektivu.

O nedostatku technických profesí se v Česku hovoří už řadu let. Stejně tak už několik let vláda slibuje, že se pokusí technické obory podpořit a „dostat" na ně více studentů. Vidíte nějaké zlepšení?
Musím souhlasit, že se o tom hodně hovoří. Jak ministerstvo školství, tak univerzity se snaží popularizovat své obory. Stále to ale dělají nudně, postrádá to akčnost, která by mladé uchazeče navnadila. Chybí opravdový popularizátor vědy a techniky. Technické obory by potřebovaly někoho, jako je Polhreich, díky kterému se obnovil zájem o kuchařské řemeslo. Konkrétně se mi líbí akce Plzeňského kraje. Myslím, že se jmenuje Machr roku. Ta má vybírat budoucí nejlepší řemeslníky, kterým to myslí, mají šikovné ruce a profesní hrdost. Takhle bychom na to měli jít. Dneska totiž zásadně chybí zájem mladých technicky zaměřené školy studovat.

Angažuje se Škoda Transportation ve spolupráci s univerzitami, která by pomohla zvýšit zájem o nedostatkové obory na vysokých školách? Třeba formou stipendií, grantů či sponzoringu, jako to dělají firmy v zahraničí?
Samozřejmě. Organizujeme stipendia, nabízíme bydlení absolventům, brigády, odborné konzultace... Především bych ale zdůraznil společné projekty se studenty a akademiky vysokých škol. Ty nám přinášejí inovativní přístupy, které můžeme využít při konstrukci strojů. Díky nim navazujeme užší spolupráci s budoucími zaměstnanci. Velmi se nám osvědčil náš trainee program, v jehož rámci u nás student rok pracuje na konkrétním projektu. Výstupy jsou leckdy fantastické. Naposledy jeden student přišel s novou koncepcí tramvajového podvozku, která je pro nás velmi zajímavá. Nejde o žádný formální program, účastníci vymýšlejí, až se jim kouří z hlavy, a zároveň musejí svůj koncept prosadit u našich zkušených pracovníků. A určitě uznáte, že to není lehký úkol.

Kromě toho spolu se Západočeskou univerzitou provozujeme Science centrum Techmania. Jeho úkolem je přitáhnout zájem mladých lidí k vědě a technice. Musím říct, že je to velmi úspěšný projekt. Právě nyní dostavujeme nové planetárium ve formátu 3D, které bude v naší zemi naprosto jedinečné. Tím budeme mít k osvětlení vědy v Plzni k dispozici ty nejmodernější audiovizuální prostředky na světě.

JOSEF BERNARD
47letý šéf plzeňské Škodovky vystřídal ve své firmě řadu různých pozic od technika, mistra po personálního ředitele.

Generálním ředitelem Škoda Transportation je od listopadu 2010.

ŠKODA TRANSPORTATION
Společnost Škoda Transportation je přední evropský výrobce vozidel pro městskou a železniční dopravu.

Konsolidovaný zisk celé skupiny za rok 2011 dosáhl výše 3,4 miliardy korun.

Co dalšího se dá dělat, aby se práce v náročných, ale perspektivních oborech stala pro studenty atraktivnější, i když vyžaduje větší nasazení než humanitní obory?
Problém je, že jsme ještě v novodobé historii neprožili opravdovou krizi z nezaměstnanosti. Pro mnoho lidí je pořád ještě relativně jednoduché najít uplatnění v humanitně zaměřených oborech. Kdyby situace byla opravdu vyhrocená a nezaměstnanost by narostla, věřím, že se přirozeně změní i motivace lidí pro obory, které budou studovat.

Příkladem je Španělsko, kde míra nezaměstnanosti absolventů přesahuje 40 procent. Jak tomu můžeme předcházet? Měli bychom se především zaměřit na prevenci, abychom takovou krizi řešit nemuseli. Měli bychom podporovat to, co umíme, vyrábět stroje. Smiřme se s tím, že turistika, bankovnictví a podobná odvětví tuto zemi neuživí. Mluvme o tom, že právě technické obory mají na trhu práce velkou perspektivu. Žijeme v globálním světě, ale jaké obory mají globální uplatnění? Právě ty technické. S takovým vzděláním najdete práci nejen doma, ale i ve světě. Nikdo ale v zahraničí nečeká na další manažery, personalisty nebo marketingové experty. Jednoduše řečeno, pokud máte technické vzdělání, lépe si najdete práci a také si ji lépe udržíte.

O kvalitní pracovníky v technických a odborných profesích je nouze. Jak těžké je přilákat je do české firmy, která navíc nesídlí v hlavním městě? Čím může Škoda Transportation konkurovat zahraničním kolosům?
Konkurovat nadnárodním firmám je opravdu složité. Na druhé straně naše firma může uchazečům nabídnout to, co tyto kolosy nedokážou, především poměrně rychlý profesní růst. Ve velké firmě se nedostanete tak rychle k zajímavým projektům. Musíte se prokousat rozsáhlou hierarchií. Můžeme také garantovat osobnější přístup, takže iniciativní lidé mají větší šanci pro profesní rozvoj. V neposlední řadě můžeme v rámci programu „Start“ nabídnout absolventům technických škol dotované bydlení v Plzni.

Úplně se ale odlivu „mozků“ vyhnout nelze. Pokud použijeme sportovní přirovnání, je to stejné jako s talentovanými hráči hokeje. Ti také chtějí hrát v NHL. Zároveň ale máte mnoho zkušených a dobrých hráčů, kteří se chtějí vrátit domů. To samé platí pro technicky vzdělané lidi.

Kolik peněz investuje Škoda Transportation do rozvoje a výchovy mladých talentů? Na kolik peněz firmu vyjde „vytrénování“ například špičkového konstruktéra kolejových vozidel?
Konkrétní částku nelze stanovit, ale řádově jde o statisíce až miliony korun. Ale cenu špičkového vývojáře lze vyvážit pouze zlatem. Protože to jsou lidé, kteří rozhodují o úspěchu, nebo neúspěchu takové firmy, jako jsme my.

Jak velkou roli hrají ve snaze o udržení kvalitních lidí nefinanční faktory jako firemní kultura, pracovní prostředí, bonusy, kariérní postup apod.?
Podle mě lidé přikládají největší váhu tomu, jestli je práce baví, je rozmanitá, jejich šéf není magor a jestli za ni mají odpovídající finanční odměnu. Ostatní složky jsou důležité, ale zdaleka ne tak podstatné. ■

Foto: René Volfík

PETR ZATLOUKAL
Česká pošta

PETR ZATLOUKAL
42letý absolvent Vysoké školy dopravy a spojů v Žilině pracuje pro Českou poštu od roku 2008, kdy se stal náměstkem pro logistiku a informační technologie. Generálním ředitelem je od roku 2011.

ČESKÁ POŠTA
Česká pošta je momentálně největším zaměstnavatelem v tuzemské ekonomice.

Ve státním podniku, jenž v roce 2011 vykázal téměř půlmiliardový zisk, pracuje přes 33 tisíc zaměstnanců.

Nemáme důvod propouštět

Česká pošta se od letoška musí vyrovnávat s konkurencí a navíc zápolí i s emailovou komunikací. Přesto její šéf Petr Zatloukal nepočítá s větším propouštěním. „Pošta patří k největším zaměstnavatelům v zemi a má velkou sociální zodpovědnost. Nemůže se chovat jako malá dravá firma," dodává Zatloukal.

Jaké komplikace přináší řízení více než 33 tisíc zaměstnanců rozesetých po celé republice?
Nezbytná je organizační struktura, která reflektuje obchodní orientaci podniku. Stanovili jsme centrální pravidla, která akceptují všechny organizační jednotky. Podnik prošel řadou změn, udržet loajalitu zaměstnanců znamenalo řadu kroků opakovaně vysvětlovat. Organizace vnitřních procesů se měnila rychle, horší to bylo se zavedenými zvyklostmi a návyky.

Jaké změny v přístupu k řízení lidí jste zavedl po nástupu do čela České pošty?
Změn byla řada, za nejdůležitější však považuji odměňování za skutečný výkon. Mzda má fixní a variabilní složku, výplata variabilní části je nově vázána na splnění ukazatelů stanovených na základě hospodářských a strategických cílů podniku. Ve větší míře jsme se soustředili také na rozvojové programy.

Jak probíhá rozvoj a vzdělávání zaměstnanců pošty?
Systém je zaměřen do čtyř oblastí: kvalifikační příprava, mandatorní vzdělávání, rozvojové vzdělávání a vzdělávání ve spolupráci s aliančními partnery. Každopádně se zaměřujeme hlavně na provozní část pošty, tedy na pracovníky přepážek a vedoucí pošt.

Do jaké míry je řízení lidských zdrojů decentralizované a jak motivujete zaměstnance ve vedoucích pozicích?
Máme pobočky po celé republice, ale jsme jedna firma, proto jsou principy odměňování a hodnocení stanoveny centrálně. Motivace úzce souvisí s řízením pracovního výkonu. Hospodářské a strategické cíle jsou rozepsané do ukazatelů stanovených pro výplatu variabilní mzdy u celé hierarchie řízení, od top managementu po vedoucí poboček. Ostatním zaměstnancům je stanovují nadřízení. Na variabilní složku dosáhne každý po splnění konkrétních ukazatelů. Osvědčilo se nám i roční hodnocení, podle kterého se určuje základ fixní mzdy.

Využívá Česká pošta také nefinanční odměňování?
Na zaměstnanecké výhody vydáváme asi miliardu ročně.

Jak odhadujete vývoj počtu zaměstnanců v souvislosti s liberalizací trhu a s ohledem na vytlačování některých listovních služeb elektronickou komunikací?
Pošta nemá důvod propouštět. Substituce listovních zásilek sice pokračuje, ale zatím se nám ji daří nahrazovat novými aktivitami. Pro letošek není třeba uvažovat o hlubší optimalizaci, ale mluvit o střednědobém horizontu zatím nechci. Pošta patří k největším zaměstnavatelům v zemi, má velkou sociální zodpovědnost a nemůže se chovat jako malá dravá firma.

Jan Němec

Foto: Lukáš Bíba

SLEDUJTE AKTUÁLNÍ ZAKÁZKY

VEŠKERÉ INFORMACE O VEŘEJNÝCH I NEVEŘEJNÝCH OBCHODNÍCH ZAKÁZKÁCH Z VAŠEHO OBORU

✔ popis a druh zakázky
✔ zadavatel zakázky
✔ všechny přílohy dané zakázky

www.ProByznys.info

NEHLEDEJTE, RADĚJI PODNIKEJTE

REGISTRUJTE SE NA 30 DNÍ ZDARMA
A VYZKOUŠEJTE SI PRAKTICKÉ NÁSTROJE, KTERÉ PORTÁL NABÍZÍ.

GARANCE KVALITY OBSAHU

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY ekonom

a odborné tituly vydavatelství Economia, a. s.

Studie, díl IV.

IVAN DRBOHLAV
Mountfield

Jak nebýt mouchou v pavoučí síti

Marcela Honsová

Ve světě se pro byznysovou pohádku, v níž se z garážové firmy stane úspěšná, uznávaná a všeobecně známá společnost, vžilo pojmenování „americký sen“. V Česku po něm před dvaceti lety zatoužili mnozí. A řadě z nich se splnil. Některé postupem času přestalo bavit vyhýbat se nástrahám silnějších hráčů na trhu a svůj úspěch zúročili prodejem firmy. Jiní bojují dál a nepřestávají budovat podniky, které ti větší touží koupit či zlikvidovat. Z bezmocných much se stávají pavouky, v jejichž sítích uvízl už nejeden konkurent. Modelovým příkladem tohoto jevu je společnost Mountfield a její generální ředitel, většinový vlastník a zakladatel v jedné osobě Ivan Drbohlav.

> Řekli jsme si, že výrazně změníme cenovou politiku a začneme agresivně. Zaměříme se i na prodej malých položek a dostaneme do obchodů maximum lidí.

Jeho firma je dnes u nás prakticky synonymem pro zahradní techniku a bazény. V českém prostředí nechala daleko za zády nadnárodní kolosy jako Husqvarna či Stihl i řetězce OBI, Bauhaus, Baumax či Hornbach. Žádný z nich nemá v Česku 55 a na Slovensku sedmnáct prodejních center.

Navíc si oproti nim i v krizi vede daleko lépe. Zatímco zahraniční hobbymarkety přiznávají, že jejich zákazníci loni své nákupy omezili, v Mountfieldu si na nic takového stěžovat nemohou. Firmě se vyplatilo, že dokázala pružně reagovat na situaci a přijít s novou taktikou vůči klientům. „Řekli jsme si, že výrazně změníme cenovou politiku a začneme agresivně. Zaměříme se i na prodej malých položek a dostaneme do obchodů maximum lidí,“ prozrazuje Drbohlav. Společnost tak začala prodávat zahradní substráty a mulčovací kůru často i za poloviční cenu oproti té, kterou nabízely hobbyřetězce. Nebo ztřicetinásobila prodej zahradních hadic tím, že výrazně snížila jejich cenu.

Ofenzívu přitom zahájila v době, kdy si řetězce teprve začínaly uvědomovat, že rok 2012 bude zlomový. Přitom jí do karet hrál i fakt, že vedení firmy v zahraničí bývá méně pružné než na domácím hřišti. A tak než se hobbymarkety vzpamatovaly a rozhoupaly, akce Mountfieldu dávno běžely jedna za druhou. Heslem firmy se stalo „prodat levněji, ale maximální množství“. Dovolit si to mohla mimo jiné proto, že ve vlastních rukou drží celý proces od výroby až po prodej zákazníkovi. Distributor, importér a prodejna mají každý po 20 procentech, celkem 60 procent marže. „Nedrželi jsme tyto marže pro sebe, ale dali jsme je do cen, abychom prodávali co nejvíce,“ vysvětluje Drbohlav. O Mountfieldu dříve platilo, že nabízí kvalitní zboží i služby, ale je dražší. Loni byl podle Drbohlava ze značkových prodejců nejlevnější.

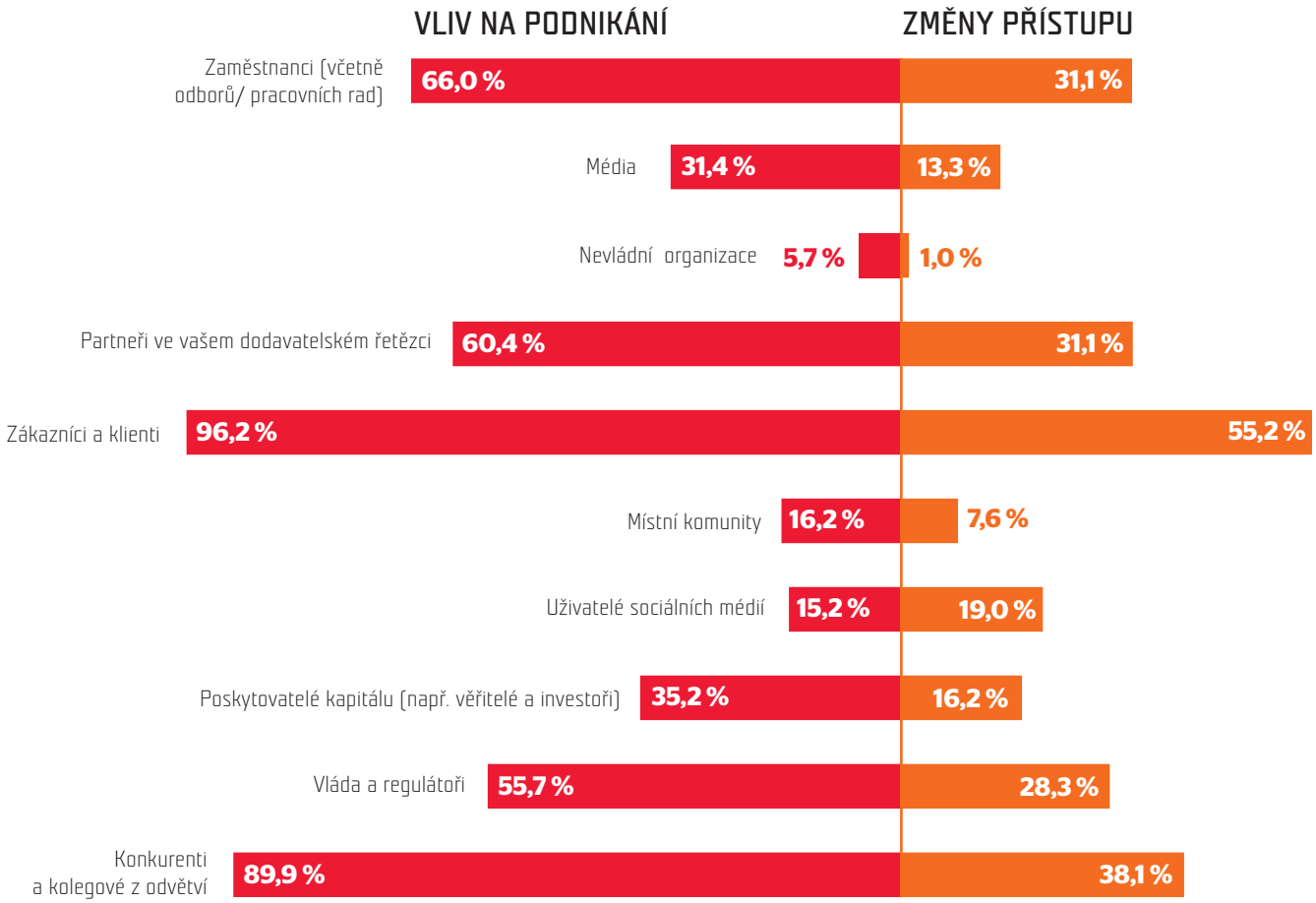
Jak si kdo ustele...

Šéf firmy navíc věří, že náročný, ale úspěšný rok 2012 jí připravil dobrou pozici pro letošní rok, kdy už nebudou nutné tak výrazné slevy. „Naše přímá konkurence na českém i slovenském trhu oslabila a my toho chceme i letos využít,“ míní.

Foto: archiv

4.tema.indd 49 16.1.2013 21:42:39

Které z níže uvedených skupin (stakeholders) nejvíce ovlivňují vaše podnikání a obchodní strategii? Plánujete v následujících dvanácti měsících změnit svůj přístup?



Miroslav Bratrych,

vedoucí partner poradenských služeb společnosti PwC Česká republika

»Počet transakcí loni vzrostl a věříme, že tento trend bude pokračovat i letos. Nejistota na trhu však způsobuje, že transakce trvají velmi dlouho a ne vždy se je podaří dokončit. Klíčové sektory, kde loni probíhaly transakce, byly potravinářství, energetika, zdravotnictví a farmacie. Zejména farmaceutický průmysl a energetika by měly přinést zajímavé transakce i letos.«

Podle průzkumu PwC jsou to ostatně právě konkurenti a kolegové z odvětví, kdo nejvíce ovlivňuje podnikání a obchodní strategii firem, a to v plných 83 procentech případů. „Takto vysoké číslo ukazuje na to, že konkurenční tlak je opravdu vysoký," komentuje Petr Zmátlík, ředitel v oddělení, které poskytuje poradenské služby českým podnikatelům.

Přesto existuje jiná skupina, jejíž vliv na chod společností je podle analýzy ještě výraznější: zákazníci, zaměstnanci a obchodní partneři. Ve studii PwC se ukázalo, že mnohé firmy po minulých zkušenostech plánují do budoucna svůj přístup ke klientům změnit. Letošní rok se tak zřejmě ponese ve znamení boje o zákazníka. „Firmy si i v důsledku krize a přitvrzení konkurenčního boje mnohem silněji uvědomily svou společenskou odpovědnost. Je příjemné pozorovat, že daleko více přemýšlejí nad spokojeností svých klientů a nad budováním dobrého jména ve vztahu k zaměstnancům i v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce," říká Zmátlík z PwC.

Vraťme se ale k našemu vzorovému firemnímu „pavoukovi". Firma Mountfield má asi 1,8 milionu registrovaných zákazníků, část z nich jí poskytla i své e-mailové adresy. Sbírat je začali před třemi lety, což, jak přiznává šéf firmy, bylo pozdě. Mailová komunikace totiž spojení se zákazníky výrazně zjednodušuje a zlevňuje.

Na stávající zákazníky firmy tak i letos čekají zvláštní výhody. Naposledy měli možnost nakoupit si zahradní techniku a přitom získat možnost tankovat až 3500 litrů pohonných hmot za 19 korun za litr. „Přímé komunikaci se zákazníky se chceme věnovat i nadále. Pro letošek plánujeme akce, které budeme prezentovat jen jim," prozrazuje generální ředitel. Asi tedy nepřekvapí, že ve vztahu ke klientům často opakuje prvorepublikové heslo „Náš zákazník, náš pán".

Že je tento přístup krokem správným směrem ukazují i pochvalná slova na adresu Mountfieldu z úst člena Národní ekonomické rady vlády Jana Procházky. „Firma umí pracovat se zákazníky dál, nabízí jim servis, novinky, snaží se je udržet," hodnotí. Právě v době, kdy krize nutí spotřebitele šetřit, hrají tyto schopnosti klíčovou roli.

Mohlo by se zdát, že ve více postižených oborech tato poučka tak úplně nepomáhá, ale opak je pravdou. Současná situace dopadá nejpalčivěji na stavebnictví, ale developerské společnosti Ekospol se stále daří, a to právě díky péči o zákazníky. Její majitel a generální ředitel Evžen Korec se domnívá, že lidé k nim přicházejí hlavně proto, že o firmě slyšeli ve svém okolí. „Je patrné, že se nám péče o zákazníky vyplácí. Doporučení známých je pro nás lacinější než reklama, a jak je vidět, je velice účinné," říká.

I tady se ovšem potvrzuje, že peníze hrají (téměř) vždy jednu z hlavních rolí. Ekospolu se podařilo udržet si výhodnou pozici na trhu mimo jiné díky tomu, že oproti svým konkurentům nabízí garanci nejnižší ceny. Najde-li klient výhodnější nabídku ve srovnatelné lokalitě a kvalitě, Ekospol svou cenu upraví a zákazníka navíc odmění prémií 50 tisíc korun. „Náš recept je ten, že jsme si snížili zisky na absolutní minimum, rentabilita výnosů se pohybuje na hranici deseti procent, což v našem oboru není obvyklé. Ale tím zvyšujeme tržní podíl a obraty," vysvětluje Korec.

Firma díky tomu podle jeho zkušeností může růst i v době, kdy jde ekonomika celkově dolů. A hospodářské výsledky Ekospolu jsou toho důkazem: zisk za loňský rok Korec odhaduje na 75 milionů korun před zdaněním. „Nechci-li skončit v cizí pavučině, musím být schopen zvyšovat tržní podíl i v době, kdy se ostatním nedaří," míní.

Jako za Marie Terezie

Ekospol přitom patří k nemnoha podnikům, ve kterých zaměstnancům i nyní rostou příjmy. „Oproti roku 2011 se u nás průměrný plat zvýšil o 7,5 procenta na 55 tisíc korun hrubého," upozorňuje Korec. Pro pořádek poznamenejme, že průměrná mzda v Praze je 34 686 korun...

Potvrzuje tím jeden z dalších výsledků studie. I když analytici PwC nemají možnost srovnat, nakolik si šéfové firem uvědomují význam svých zaměstnanců nyní ve srovnání s předchozími roky, věří, že schopnost ocenit talenty s jejich nedostatkem roste. „Počet nezaměstnaných se sice zvyšuje, ale skutečných talentů je stále stejně, ne-li méně. Firmy chápou, že kvalitní zaměstnanec má obrovskou hodnotu a je třeba ho motivovat, rozvíjet a udržet si ho," míní Libor Stodola, senior manažer v oddělení poradenství pro řízení lidských zdrojů společnosti PwC.

Problémem přitom není jen nedostatek profesních dovedností, ale i problémy, které si řada z nás nese s sebou již ze školní lavice. „Stále uplatňujeme metody z doby Marie Terezie. Nejsme oceňováni za své přednosti, ale káráni za nedostatky. Účelem by nemělo být pěstovat narcismus nebo chválit za každou cenu, ale generovat zdravé sebevědomí," soudí šéf společnosti Hartmann – Rico Lubomír Páleník.

Nutno podotknout, že Ivanu Drbohlavovi z Mountfieldu sebevědomí nechybí. Naopak, že má za sebou výrazné podnikatelské úspěchy, je patrné na první pohled. Začínal s jedním obchůdkem o ploše 30 metrů čtverečních

Patrik Horný,

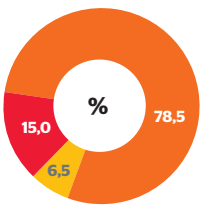
partner společnosti PwC Česká republika

»Největší vliv na podnikání mají zákazníci, zaměstnanci a obchodní partneři. Opět zde můžeme pozorovat silnou orientaci na zákazníky, ke kterým mnohé firmy chtějí změnit svůj přístup.«

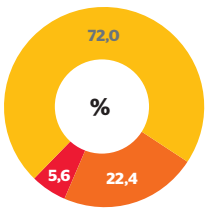
Jaká je podle vás pravděpodobnost, že se naplní následující scénáře? A jaký by mohly mít dopad na vaši společnost?

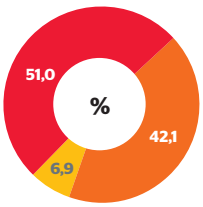
PRAVDĚPODOBNOST — vysoká, nízká, žádná

DOPAD — negativní, žádný, příležitost

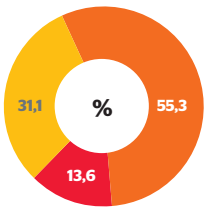


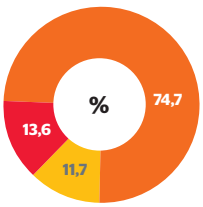
Rozpad eurozóny



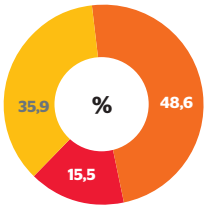


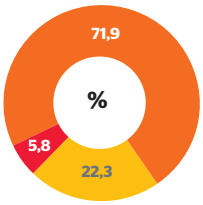
Výrazné zpomalení růstu čínského HDP



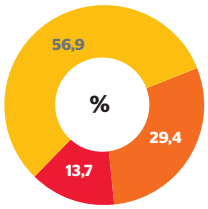


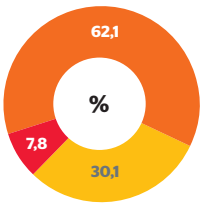
Hospodářská krize v USA



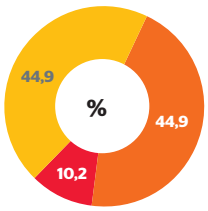


Přírodní katastrofa (přerušení výroby/ obchodu)



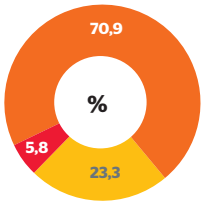


Vojenské /obchodní napětí (přístup k přírodním zdrojům)

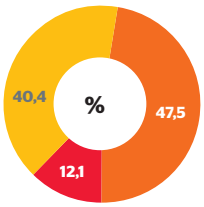


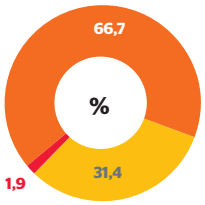
PRAVDĚPODOBNOST — vysoká, nízká, žádná

DOPAD — negativní, žádný, příležitost

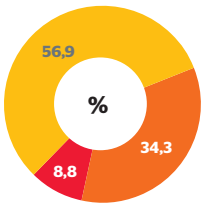


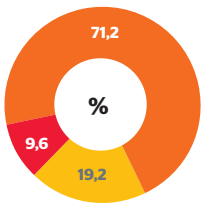
Zdravotnická krize (např. virová pandemie)



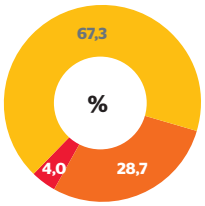


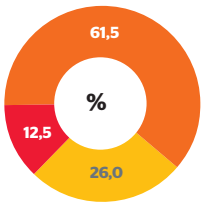
Velké sociální nepokoje v ČR



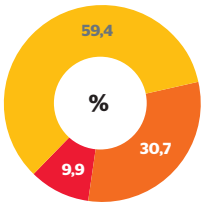


Kybernetický útok nebo přerušení internetu





Převratný (inovativní) produkt konkurence



v Mnichovicích a dnes má průměrná prodejna jeho firmy kolem tisícovky metrů. Z prvních dovezených sekaček se sortiment rozrostl o zahradní traktory, grily, kultivátory, křovinořezy, pily, zahradní nábytek a bazény, které si firma dokonce sama vyrábí.

Sám Drbohlav pak svou sebedůvěru i vize přenáší nejen na své kolegy, ale i obchodní partnery. „Náš úspěch je postavený také na výchově lidí na prodejnách. Roky organizujeme třeba speciální školení pro vedoucí, servisní techniky, prodavače, pokladní… Všichni musejí vědět, že považuji za zločin, pokud zákazníkovi řeknou ‚nemáme‘," vypráví Drbohlav. Špatné zaměstnance se nezdráhá propustit. A oni to vědí. „Musí v nich být trocha pokory a bázně."

Jen předstíraná prohra

Úspěch v silně konkurenčním prostředí od něho vyžaduje velké nasazení. V době uzavírání kontraktů ho ve firmě nenajdete, protože významní obchodní partneři chtějí jednat s generálním ředitelem osobně. „To k tomu patří. Když obchodujete s největší firmou svého druhu v Evropě, tak tam musíte dojet," usmívá se Ivan Drbohlav. Na jednání přijíždí vždy připraven a s vizí, čeho chce dosáhnout. Někdy prý své partnery i dost tvrdě tlačí k nižším cenám, ale musí přitom zachovávat formu. „Dokonce i když zvítězím, dělám, jako že to byla prohra. Kdybych slavil, jak jsem ho dostal, tak to v něm zůstane a později mi to vrátí," míní.

Oblast vztahů s dodavateli a obchodními partnery bude podle Petra Zmátlíka, ředitele v oddělení pro privátní společnosti PwC, jednou z dalších, kterou letos čeká poměrně vysoká míra změn. Její důležitost přitom není dobré podceňovat. „Firma potřebuje být součástí stabilního dodavatelsko-odběratelského řetězce. Dobré vztahy s obchodními partnery jí pomohou v době, kdy se jí nedaří, i ve chvíli, kdy získá nečekanou zakázku. Spolehliví dodavatelé firmě ušetří peníze, neboť je nebude muset mít utopené v zásobách, které nevydělávají," vysvětluje Zmátlík.

Drbohlav ze zkušenosti potvrzuje, že díky dlouhodobým vztahům se byznys založený na důvěře dělá mnohem snadněji. Sám je prý v současné době v daleko lepším postavení než před patnácti lety. „Tehdy jsem byl snílek, který je ukecal. Dnes mým plánům věří a jdou do toho," tvrdí. Mezi největší obchodní partnery firmy patří Briggs & Stratton, Emak, GGP, Toro, Ariens, Wolf Garten, Fiskars nebo Barbecook. Mountfield spolupracuje s výrobci v Evropě, ale i v USA, Japonsku nebo v jihovýchodní Asii, kde nakupuje zahradní nábytek z tropického dřeva.

Obávaná i potřebná říše středu

Mezinárodní spolupráce je na této úrovni nezbytná, úzké zaměření ale může plodit problémy. Generální ředitelé se v průzkumu PwC vyjadřovali také ke katastrofickým scénářům pro letošní rok. Ve více než 50 procentech za jeden z nich označili případné zpomalení růstu čínského HDP. Silné, se zahraničím spolupracující firmy totiž nutně potřebují, aby Čína ještě udržela své tempo růstu, než se zotaví zbytek světa. „Tuto zemi často vnímáme jako nebezpečného konkurenta, ale paradoxně potřebujeme, aby se jí vedlo co nejlépe, aby se tam zvýšila kupní síla," míní ředitel společnosti Hartmann – Rico Ľubomír Páleník.

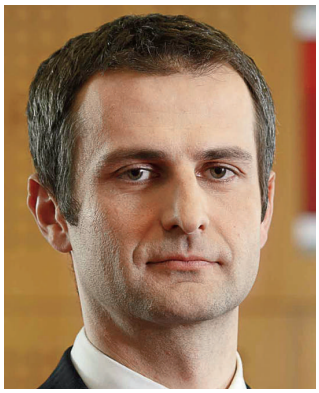
Důsledek lze ilustrovat na příkladu výrobce průmyslových převodovek a převodovek pro větrné elektrárny Wikov Industry. V roce 2009 až 2010 znamenala Čína pro Wikov 25 procent celkového obratu, vloni už to bylo pod deseti procenty a letos tomu nebude jinak. „Pro nás už ten problém nastal. Trhy, na něž v Číně dodáváme, výrazně zpomalily. Proto jsme se – a celkem úspěšně – poohlédli po alternativních trzích," říká generální ředitel firmy Antonín Růžička. Jeho firma se tak více soustředí na země bývalé sovětského bloku, Blízký východ a Jižní Ameriku. Nové trhy by pro ni letos měly představovat přes dvacet procent obratu. „Na ruskojazyčných trzích jsou čeští strojaři vnímáni jako Slované s německou kvalitou," vysvětluje šéf Wikovu.

O ruské zákazníky se chce ucházet také státní firma Řízení letového provozu (ŘLP). Loni koupila od Českých aerolinií (ČSA) školu pro letecký personál Czech Airlines Training Centre, kterou zatím smluvně využívají ČSA, Holidays Czech Airlines i Czech Airlines Technics. „Chceme získat nové kontrakty na výcvik zejména v regionech býva-

Petr Zmátlík,

ředitel v oddělení poradenství pro soukromé společnosti, PwC ČR

»Firmy si i v důsledku krize a přitvrzení konkurenčního boje uvědomily mnohem silněji svou společenskou odpovědnost. Je příjemné pozorovat, že daleko více přemýšlejí nad spokojeností svých klientů a nad budováním svého dobrého jména jak ve vztahu k zaměstnancům, tak v rámci svého dodavatelsko-odběratelského řetězce.«



lého Sovětského svazu. Tam pro stávající a potencionální klienty představujeme solidního partnera i záruku vysoké kvality za dostupnou cenu," uvádí Jan Klas, generální ředitel ŘLP.

Klas ostatně před nástupem do funkce strávil několik let ve službách organizace Eurocontrol přípravou projektu Central European Air Traffic Services, který měl převést řízení letového provozu v horním letovém prostoru v celé střední Evropě do Vídně. Projekt zkrachoval. „Šlo o velmi tuhou centralizaci do Vídně a myšlenku, že by se jednotliví národní poskytovatelé komerčního typu mohli sami od sebe vzdát části služeb a delegovat je na Eurocontrol," uvádí Klas. Uměle vytvářený „pavouk" tedy nepřežil svůj zrod, protože firmy odmítly nechat se nahnat do jeho sítě.

Hvězdy nejen na českém nebi

Uvedený příklad je důkazem toho, že slučování či akvizice musejí probíhat přirozenou cestou. ŘLP například bude své služby kromě tuzemských letišť v Praze, Brně, Ostravě a Karlových Varech poskytovat i na Kanárských ostrovech.

Podle Klase to umožnil tlak na úspory státních rozpočtů, který vytváří nové komerční příležitosti. Když španělská vláda vyhlásila výběrové řízení na letištní služby na jedenácti regionálních letištích, ŘLP se přihlásilo spolu se strategickým partnerem, tamní obchodní společností Saerco, a získalo smlouvu na poskytování služeb na třech letištích Kanárských ostrovů – La Palma, Lanzarote a Fuerteventura. „Navíc jsme tak získali renomé poskytovatele, který má sílu, ambice a schopnosti uspět v konkurenčním prostředí," dodává generální ředitel ŘLP.

„Na základě dlouhodobě uplatňované zákaznicky orientované cenové politiky se nám daří udržet si stávající klienty a současně na české nebe přilákat nové dopravce," dodává Klas. Denně nad Českem přeletí v průměru 2000 letadel a každé z nich platí přeletové poplatky, které se pohybují pod i hodně nad deseti tisíci korunami.

Podle PwC není tento případ zahraniční expanze ojedinělý. Tlak na fixní náklady totiž způsobil, že řadě firem začal český trh připadat malý, a proto plánují letos posílit své aktivity v zahraničí. Patří k nim i výrobce cereálních potravin Emco, který už má s expanzí své zkušenosti. V ruské Tule dokonce vlastní výrobní závod a v poslední době pronikl i do tamních obchodních řetězců. „Rusko pro nás znamená dlouhodobější perspektivu, letos tam očekáváme zvýšení prodeje o 50 procent," odhaduje Zdeněk Jahoda, majitel a šéf firmy Emco.

Průzkum mezi českými generálními řediteli ukazuje, že na expanzi na nové trhy a oslovení ještě většího okruhu zákazníků se dnes soustředí stále více firem. Nové trhy plánuje dobýt 30 procent oslovených. „Zcela nových produktů zřejmě tolik neuvidíme. I v oblasti fúzí a akvizic se tuzemské firmy dívají za hranice. Zatímco domácích transakcí by mělo podle očekávání ředitelů ubývat, zahraniční naopak vzrostou. Fúze či akvizice může být i způsob, jak vstoupit na nový trh," míní Petr Zmátlík z PwC.

Například generální ředitel TOS Varnsdorf Miroslav Bičiště se v rozhovoru na str. 31 tohoto sešitu zmiňuje o tom, že společnost v Ruské federaci zřídila vlastní servisní středisko a nyní zakládá výrobní závod. Právě poslední velice silná recese podle něho přinesla zásadní změnu ekonomického potenciálu jednotlivých teritorií. „Došlo k zásadnímu oslabení pozice zemí Evropské unie a podle mého subjektivního názoru se EU již na své původní místo nevrátí," míní Bičiště.

Přesto je její důležitost pro firmy stále vysoká. Rozpad eurozóny by totiž mohl negativně ovlivnit až skoro tři čtvrtiny z nich. Zároveň však tuto možnost označilo za vysoce pravděpodobnou jen patnáct procent oslovených manažerů.

Bičiště soudí, že zatímco význam Evropské unie upadá, ekonomický potenciál Ruské federace se setrvale zvyšuje. Průzkumy ukazují, že tento posilující trend bude nadále pokračovat. „Stálá zůstala pozice Číny a Indie, i když ekonomiku Indie zásadním způsobem brzdí nízký stupeň privatizace a kurz jejich měny. Velice nadějných teritoriem do budoucna se jeví Brazílie," uvádí Bičiště.

Investice do budoucího růstu

Také Emco exportuje do 40 zemí světa, k významným odběratelům patří USA, Rusko, Dánsko, Polsko, Venezuela, Egypt a samozřejmě Slovensko. Firma kvůli tomu staví

Jiří Moser,

řídící partner společnosti PwC Česká republika

»Největší dopad z krizových scénářů, které jsme ředitelům firem nabídli, by měl rozpad eurozóny. Nedávná studie PwC přitom ukazuje, že Česká republika je na další hospodářské potíže či dokonce rozpad eurozóny připravena po Rusku druhá nejlépe ze všech zemí regionu. České firmy obchodující se zahraničním by se dozajista významně dotkl. Generální ředitelé však příliš nevěří, že by k němu mohlo dojít.«

novou výrobní halu za 150 milionů korun v Hrdlech u Litoměřic, kde má už jeden ze svých závodů. Bude tak letos patřit k menšině firem, které investují v tuzemsku. „Stávající kapacity jsou vyčerpány, všude jedeme na tři směny, nová kapacita nám umožní růst dalších pět až deset let," uvádí generální ředitel Emca.

Vztah se zákazníky prý firma buduje postupně celých dvacet let. A teď se dočkala výsledku. Podle průzkumu agentury Passion Communications se Emco dostalo mezi TOP desítku potravinářských firem, které vyvolávají mezi českými spotřebiteli největší nadšení. Respondenti jej tak zařadili po bok nadnárodních koncernů, jako je Coca-Cola, Danone či Nestlé.

V Česku jsou všechny zmíněné firmy známé mimo jiné kvůli svým akvizicím. K tomu však není třeba být nadnárodní gigant. I Mountfield je „pavouk", v jehož sítích už skončila nejedna firma. Přitom je logické, že šlo o firmy, které mu na trhu konkurovaly. Všechny nové přírůstky Mountfieldu jsou záležitostí posledních tří let a celkem představovaly investice v hodnotě 150 až 200 milionů korun.

Ivan Drbohlav ovšem není ve všech případech ochoten prozradit firmy, které společnost koupila. „Hlavním důvodem je fakt, že tyto výrobní podniky dělají pro další firmy, které nechtějí nebo nemohou z rozhodnutí vlastníků obchodovat s firmou vlastněnou Mountfieldem," poodhaluje obchodní vztahy na trhu Drbohlav.

Některými se nicméně pochlubit může. Netýkají se obchodů, protože v tom je firma silná, ale výrobních závodů spojených se segmentem bazénů. Toto zboží je totiž silně závislé na počasí a koordinovat jeho dovoz z USA, kde se především bazény vyrábějí, by bylo složité. Proto se Mountfield rozhodl, že se postaví ve výrobě bazénů, ale i filtrace a potřebných chemikálií na vlastní nohy. Získal tak větší flexibilitu a navíc se mu podařilo dále snížit náklady a v důsledku toho i prodejní ceny. Postupně skoupil firmy vyrábějící bazény – Garsys ve Frýdku-Místku a Laminet u Mělníka, JFC v Českých Budějovicích specializující se na zastřešení bazénů a v Choceradech zemědělský objekt, ve kterém vznikla linka na chemikálie a filtrace.

Letos se chystá přikoupit další skladové prostory ve středních Čechách. Firma doposud tyto investiční výdaje řešila z vlastních zdrojů, nové sklady však získá díky bankovnímu úvěru. Umožnila jí to zásadní změna v chování bank. „Když banky považují firmu za perspektivní a zdravou, tak vám nyní samy nabízejí své finance," tvrdí Drbohlav.

A jak si vybíral firmy, které společně s dalšími akcionáři Mountfieldu kupoval? „Takové, které přispějí k dalšímu rozvoji prodeje a zároveň tak snižujeme podíl naší konkurenci na trhu," uvádí Drbohlav. Nové akvizice společnosti tak fungují nadále pod svým vlastním jménem a často i s jejich původním managementem. „Vybíráme si ty nejlepší firmy, a tedy i schopné ředitele, které motivujeme tím, že jim necháváme akciový podíl v podniku nebo získávají procenta ze zisku. Není důvod vyměňovat management u fungující firmy, v takovém případě považuji výměnu vedení za chybný krok," vysvětluje generální ředitel Mountfieldu.

Kolik nohou stačí?

Co nedělat už tedy šéf úspěšné české společnosti prozradil. Ale co dělat? Jakými zásadami se v byznysu řídí on sám? „V určité chvíli je třeba, aby firma přestala být podnikem jednoho muže a přešla na společnost s managementem. Jen je potřeba najít ten správný okamžik. V našem případě to byl rok 1994," vzpomíná Drbohlav.

V tuzemsku se ovšem v 90. letech mnoho podnikatelů snažilo co nejdéle podržet veškeré vedení firmy ve svých rukou. To je podle ředitelně Mountfieldu – viděno zpětně – velká chyba. I když byl jejich strach z podvodů ze strany podřízených nebo pocit, že nikdo neuřídí jejich podnik stejně dobře jako oni, pochopitelný, ve výsledku firmu znevýhodňoval. „Pět horších lidí, než jsem já, udělá daleko kvalitnější práci, než když ji budu dělat sám. A to někteří lidé ve firmě jsou lepší než já," dostává se Drbohlav ke své další zásadě: rozhodující je také výchova lidí, zejména vlastních a předávání kompetencí.

Třetím principem, který dodržuje, je rozšiřování sortimentu. Ani stůl se neudrží na jediné noze: Když propršší jaro a začátek léta, tak Mounfield neprodá své bazény, když v zimě nenasněží, neprodají se pro změnu sněhové frézy. „Firma, pokud se má dobře vyvíjet, musí stát vždy na několika nohách a být vždy o pár kroků dopředu. V našem oboru je potřeba určitá flexibilita. Když nejde jedna komodita, musí být jiná, které se daří," míní Drbohlav.

Jeho čtvrtá zásada nás pak zavádí zpět k tomu, co se v průzkumu PwC ukázalo jako jedna z klíčových věcí: k zákazníkům. „Samozřejmě podnikáme kvůli penězům, ale důležité je neustále vědět, pro koho to děláme. Musíme sloužit lidem," tvrdí šéf Mountfieldu. Právě v rozšíření služeb tak dnes spatřuje budoucnost své společnosti. Odhaduje, že do dvaceti let se změní způsob prodeje a chování zákazníků. Vládnout mu bude internetový prodej a do popředí se dostanou služby. „Naše služby budou jistota, že od nás zákazníci neutečou," míní Ivan Drbohlav. Má vizi, že se Mountfield bude lidem starat o zahrady a udržovat jim je. Zatím to prý vázne na příliš drahé pracovní síle, ale to se změní.

A pokud se jeho slova potvrdí, není vyloučeno, že při dodržení výše uvedených zásad Mountfieldu podobných „pavouků" v české síti časem přibude. Myslí si to ostatně i člen Národní ekonomické rady vlády Jan Procházka. „Nevěřím, že firmy typu Mountfield už nebudou vznikat, že érou devadesátých let to skončilo," míní Procházka. Naopak. Doba se zrychluje a šikovní byznysmeni mají obrovskou šanci. „Garážové firmy které působí v IT, v programování, službách mohou opět vyrůst ve velké společnosti. Prvotní náklady jsou poměrně nízké a máme potenciál, s nímž lze uspět na globálním trhu. Šance tu opravdu je," uzavírá Jan Procházka, člen NERV. ■

ĽUBOMÍR PÁLENÍK

Hartmann – Rico

Úspěšné firmy dokážou rychle měnit směr

Marcela Honsová

Nejvýznamnější událostí roku 2013 ve střední a východní Evropě bude pro firmu Hartmann – Rico zahájení výroby pomůcek pro pacienty s inkontinencí v Rusku. Podle jejího generálního ředitele Ľubomíra Páleníka však hlavním motivem není úspora nákladů na pracovní sílu. „Od rozšíření výrobní kapacity směrem na východ si slibujeme výrazné snížení logistických nákladů," vysvětluje Páleník.

Hartmann je silná značka. V čem spočívá její úspěch?
Snažíme se najít rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců, zákazníků a akcionářů. Základem úspěchu je včas redukovat nejsilnější prvky nespokojenosti v tomto trojúhelníku. Klíčové ale je, že máme dobrou značku. Ta nepřichází sama od sebe, jsou za ní roky práce tisíců lidí z celé skupiny.

A samozřejmě se nebráníme akvizicím, i když je vždy pečlivě zvažujeme. Z poslední doby bych zmínil firmu Bode, průkopníka v oblasti dezinfekcí, jejíž výrobky se ve zdravotnictví těší velké popularitě. Spojení s ní skvěle doplnilo naši nabídku v oblasti prevence infekcí a prakticky okamžitě se pozitivně podepsalo na celkovém výkonu firmy.

Jak se staráte o spokojenost svých klientů?
Říkat, že pro spokojenost zákazníků děláme vše, je klišé. Ale rozhodně bychom si tak měli počínat v případě zákazníka, který je profitabilní. Korektní jednání s každým je samozřejmé, ale díky interním nástrojům máme přehled, do kterého zákazníka se vyplatí investovat. Klíčové jsou analýzy průzkumů trhu, které provádíme jednou za dva roky a díky nimž můžeme svým obchodním partnerům snáze vycházet vstříc v tom, co je pro ně důležité. V Česku je rozhodující poměr kvality a ceny, což má větší váhu než samotná cena. Stejný význam naši čeští partneři přikládají osobnímu kontaktu, tedy pocitu, že vědí na koho se obrátit.

Jak jste se vyrovnali se zdravonickými reformami, třeba s elektronickými aukcemi, které snížily zisky výrobců zdravotnické techniky a materiálu?
Smířit se s tím není snadné. Kupovat nejlevnější, ale nekvalitní věci je proti selskému rozumu. Vnímáme to jako nedorozumění, jako dezinterpretaci nařízení ministra, podle kterého „při stejných specifikacích rozhoduje cena". Ve snaze uspořit prostředky ale nemůže jít o jednotkovou cenu, nýbrž o celkový ekonomický přínos. Například kvalitní inkontinenční pleny použijete za den tři, zatímco nekvalitních šest. Deklarovaná úspora na jednotkové ceně je pak ekonomický nesmysl. E-aukce jsou zbytečným honem za čísly, o čemž vědí nejvíce sami zdravotníci, kteří pak musejí pracovat s nekvalitními pomůckami a materiály dováženými z Asie.

Jak se díváte na veřejné zdroje, evropské fondy, dotace a podobně v podnikání?
Jedné věci bychom se neměli zbavovat – zdravotní a sociální solidarity. Evropa si na rozdíl třeba od USA vytvořila prostor, kde je v tomto ohledu jednodušší způsob života. Solidarity možná někdo zneužívá a není pochyb, že za ni platíme určitou daň v podobě snížení hospodářské výkonnosti kontinentu. Díky tomu tu ale nepanuje nejistota, známá z jiných vyspělých zemí.

Evropě ale škodí dotace a fondy, které už nejsou mírnou regulací, ale pokřivením ekonomiky regulátorem. Jsem příznivcem EU i evropské integrace, ale míra dotací přesáhla

ĽUBOMÍR PÁLENÍK
55letý absolvent chemie na Slovenské vysoké škole technické od roku 1994 řídil český Samsung-Calex. Od roku 2004 působí jako regionální ředitel Hartmann – Rico pro střední a východní Evropu.

HARTMANN – RICO
Přední výrobce a distributor zdravotnických a hygienických potřeb patří do skupiny Paul Hartmann AG. V roce 2012 oslavil 20 let působení v Česku, kde zaměstnává více než 1200 lidí.

smysluplnou mez. Zejména na východ od Bruselu jsou navíc dotace a fondy očividně předmětem gigantické korupce.

Hartmann působí ve 34 zemích. Liší se český a slovenský trh od ostatních? Co všechno za vás rozhoduje mateřská centrála v Německu?
Věci jako mission statement a celkovou strategii udává centrála. V pobočkách se ale jinak pracuje s trhem a s lidským kapitálem. Mezi zdravotnickými trhy panují až propastné rozdíly, tudíž se nelze opřít o obecnější best practice.

Liší se třeba marketing, identita značky je tak na různých trzích rozdílná. Marketing má velkou svobodu a cílí na místní specifika. Pobočky určují také velikost obchodních týmů. V Česku a na Slovensku máme v poměru k počtu obyvatel velmi silné týmy, přesahující sto lidí, zatímco v sedmdesátimilionovém Turecku máme obchodníků jen jedenáct.

Co dělá Hartmann pro to, aby patřil k vítězům? Aby neskončil v sítích pavouka, který likviduje slabé?
Navážu na analogii ze světa zvířat obsaženou v otázce. Úspěšné firmy nevnímám jako velrybí giganty, ale jako hejno delfínů: organizované a flexibilní a schopné rychle měnit směr. Daní za to je samozřejmě vyšší zranitelnost.

Proti pohlcení silnějším hráčem se toho reálně moc dělat nedá, protože existují společnosti s mnohonásobně vyšším kapitálem na akvizice. Úspěchem se firma akvizici neubrání, spíše naopak. Pro vedení, které ji dlouhodobě buduje, pak může být velmi nepříjemné bezmocně přihlížet, jak ji takový žralok trhá na kusy.

Částečně se lze bránit vhodnou organizační strukturou. Hlavním akcionářem Hartmannu je skupina Schwenk, podnikající ve stavebním průmyslu. Ta vzhledem k dopadům krize na jejich obor nemá důvod se podílu zbavovat, protože pro ni je stabilizačním prvkem.

Generální ředitelé v průzkumu PwC považují za největší hrozby nejistý či nestabilní ekonomický růst a ceny energií. Není ale růst záležitostí firem? Nebojí se tedy vlastní neschopnosti vyrovnat se s problémy?
Správný ředitel se musí bát vlastní neschopnosti. Kdo si myslí, že zvládne všechno, je adeptem na psychiatrické vyšetření. Pamatuji si nejhorší pocit svého života, když jsme zavírali závod a oznamovali 250 zaměstnancům konec výroby... Nejhorší bylo, že s tím nešlo dělat nic, bylo to rozhodnutí skupiny dané několikanásobně nižšími náklady na pracovní sílu v Indii, kam se podnik měl stěhovat. Kdybychom jej drželi, vyráběl by dráž, než by prodával. Globalizace ekonomiky je jedním z nejsilnějších soupeřů.

> Správný ředitel se musí bát vlastní neschopnosti. Kdo si myslí, že zvládne všechno, je adeptem pro psychiatra.

A čeho se letos nejvíce obáváte vy?
Mojí noční můrou je korupce. Je to vlastně diskvalifikace poctivých. Kdo se snaží podnikat slušně, je často odsouzen k neúspěchu z naprosto nebyznysových důvodů. Pokud tomuto vývoji rázně nezamezíme, pro slušné a poctivé podnikatele tu nezůstane místo. ■

Foto: Radim Beznoska

JIŘÍ PÍSAŘÍK
Bohemia Energy

JIŘÍ PÍSAŘÍK

35letý jednatel Bohemia Energy vystudoval ekonomii na Západočeské univerzitě v Chebu. Působil v české pobočce Arevy a v německé poradenské firmě Rödl & Partner.

BOHEMIA ENERGY

Společnost je největším alternativním dodavatelem elektřiny a plynu v Česku. Energiemi zásobuje malé a střední firmy a také domácnosti. V současnosti celkový počet jejích zákazníků přesahuje 400 tisíc.

Malé firmy jsou flexibilnější

Bohemia Energy se po svém vzniku před necelými osmi roky postavila energetickým gigantům jako ČEZ či E.ON. Úspěšně. Počet jejích zákazníků by letos měl dosáhnout půl milionu. Čím to je? Jiří Písařík, její jednatel a zakladatel, míní, že klienti oceňují hlavně garanci ceny. „Mají jistotu, že u nás nezaplatí více než u dominantního dodavatele ve svém regionu," říká.

Recept na získávání zákazníků je tedy jen v ceně produktu, v tomto případě energií?
Cenová výhodnost je důležitá, ale v silné konkurenci na trhu to nestačí. Zákazníkům musíme nabídnout také kvalitní služby. V této souvislosti jsme hodně investovali do růstu kvality a rozvoje zákaznické péče, ve které se vyrovnáváme klasickým dodavatelům energií. Nadále pak chceme být inovativní v produktové nabídce. Byla to naše společnost, která začala jako první nabízet garanci ceny.

V průzkumu PwC se více než 50 procent oslovených generálních ředitelů obává cen energií. Jak jim mohou pomoci výběrová řízení na dodavatele?
To je sice snadná cesta ke snížení nákladů, ale zdaleka ne jediná, ani hlavní. Výběrovým řízením lze ovlivnit jen pět procent ceny. Zbytek je dán aktuální tržní cenou, jejíž hladinu určuje energetická burza. Tržní cena se v čase mění, a to významně. V posledních třech letech je například u elektřiny rozdíl mezi minimální a maximální tržní cenou v průběhu roku zhruba 6,50 až deset eur za MWh. Rozhodující úsporu je třeba hledat v jiných metodách a modelech nákupu energií. Bohemia Energy takový servis zákazníkům poskytuje a díky tomu dosahujeme vyšší úspory než ostatní firmy.

Elektřinu dodáváte i malým a středním podnikům, a znáte tedy jejich situaci. Jak byste ji charakterizoval? Je tak pesimistická, jak se obecně soudí?
Situaci malých a středních podniků dokážeme jako dodavatel energií objektivně posoudit ze dvou hledisek. Jedním je trend ve spotřebě a druhým platební morálka. Obecně můžeme konstatovat, že objem dodávky podnikům stagnuje. Z toho můžeme odvodit, že stagnuje i jejich ekonomický růst. Pokud jde o platební morálku, české firmy mají potíže s likviditou a to je důvod, proč někdy platí opožděně. Tento trend souvisí se současnou dluhovou krizí a citelným zvolňováním hospodářského tempa.

Působíte také na Slovensku, kde analytici očekávají vyšší ekonomický růst. Jste stejného názoru?
Z našeho pohledu je hospodářská situace a růst na Slovensku velmi křehký, protože závisí na pár obřích podnicích, především v automobilovém průmyslu. Pokud dojde k útlumu poptávky, bude to mít na růst slovenského hospodářství okamžitý a hluboký dopad. V Česku existuje daleko větší počet malých a středních firem s diverzifikovaným předmětem podnikání, které dokážou výkyvy v poptávce v jednotlivých odvětvích tlumit nebo je nahradit.

Marcela Honsová

Foto: Martin Svozílek

ESET SERVICES

Specialista služeb informační bezpečnosti

Služby informační bezpečnosti

Školení v oblasti informační bezpečnosti
Testy sociálním inženýrstvím
Penetrační testování
Analýza rizik a kontinuita podnikatelských činností (BCM)
Zavedení a výkon řízení informační bezpečnosti

www.eset.cz/services

ESET software spol. s r. o., Classic 7 Business Park, Jankovcova 1037/49, 170 00 Praha 7, tel.: +420 233 090 233

EK007195

SEAT

NOVÝ SEAT LEON - PŘEDPRODEJ ZAHÁJEN

Ohromující design, průlomové technologie, výkonné a hospodárné motory doplněné o vysokou funkčnost a osobitý styl, to vše definuje začátek nové éry, to vše definuje nový SEAT LEON! Vzpírá se veškerým stereotypům. Používá **high-endové technologie** známé obvykle jen z vyšších segmentů. Patří mezi ně například: **špičková platforma MQB** /**informační a zábavní systémy** /**přední LED světlomety** /**asistent dálkových světel** /**funkce Drive Profile** /**uživatelské rozhraní Easy Connect** - kompatibilní s iPodem, USB, paměťovými kartami SD, Bluetooth, CD, vstupem AUX-in pro přehrávače MP3/MP4 a funkcí audiostreaming /**SEAT Sound systém** /**Lane Assist** /**senzor únavy řidiče** /**ISOFIX** /**sada airbagů a mnoho dalšího**. Ať se v novém SEAT Leon podíváte kamkoli, bude to sebevědomý pohled do budoucna. A vy v něm budete zářit!

1. Vyhledejte a stáhněte si do svého chytrého telefonu aplikaci 'SEAT EXPERIENCE' 2. Naskenujte si obrázek a podívejte se, jak vůz na snímcích ožije

NAJDETE NÁS NA: SEAT.CZ

SEAT Finance ŠkoFIN

Spotřeba a emise CO_2 Leon: 3,9–5,7 l/100 km, 102–120 g/km.

EK007196