ekonom top 2012

obsah

Editorial

ANKETA: Nejvýznamnější události roku 2012

Autorská tvorba redakčního fotografa

TOP EKONOM 2012:

LEDEN

Kdo z byznysmenů se veze s Václavem Klausem
Největší armádní podnik je bez peněz

ÚNOR

Temelín, nebo pyramida, to vyjde nastejno
Jak Baťa řešil krize

BŘEZEN

Reportáž z okupované Evropské centrální banky
Jak se kopou tunely do firemních pokladen

DUBEN

Hamburger ze zkumavky? První ochutnávka bude v říjnu
Svět bez peněz. Utopie, nebo budoucnost?

KVĚTEN

Kupředu levá! Francouzská revoluce v Česku
Restart Romana Janouška

ČERVEN

MICHLiq: Jaká krize? Kopáčům, těm je hej
The Economist: Ropná horečka se přesouvá na sever

ČERVENEC

Drachmagedon, vlezdobruselista aneb Čím krize obohatila slovník
Až spálíme lesy, naše civilizace skončí

SRPEN

Ondřej Fryc: Mall jsem prodal, ale neopustím ho
Úspěch? Aby jedna a jedna bylo tři

ZÁŘÍ

Kancelář 2.0: Pingpongové stoly, skluzavka a akvária
Jenom TOP krejčí šijí pro Škodu

ŘÍJEN

Superstar světového byznysu v Praze
Exkluzivní zpověď Marka Dalíka

LISTOPAD

Šťastný zaměstnanec je klíčem k vyšším ziskům
Matematika milosrdenství: Jakou cenu má váš život

PROSINEC

Proč firmám velí magoři
Top události českého byznysu v roce 2012

PERLY ROKU: Výběr nejzajímavějších citátů a výroků

ZE ZÁKULISÍ: Jak se vyrábí titulní stránka

Tiráž

Autorská tvorba redakčního fotografa

Restart Romana Janouška

Superstar světového byznysu v Praze

Perly roku: Výběr nejzajímavějších citátů a výroků

editorial

Ondřej Neumann
šéfredaktor

Vážené čtenářky, vážení čtenáři

TOP Ekonom 2012 je speciálním projektem týdeníku Ekonom určeným výhradně pro iPad a iPhone. A přináší vám přehled toho nejlepšího, co jsme v průběhu roku 2012 publikovali. Při listování starými čísly jsme s potěšením zjišťovali, že naše materiály vesměs odolaly zubu času a mají stále vysokou informační hodnotu.

TOP Ekonom jsme připravovali jednak jako poděkování za přízeň věrným čtenářům, ale také jako ochutnávku pro ty, kteří případně nahlíží do Ekonomu poprvé.

A jaký byl vůbec rok 2012? Dobrý, nebo špatný? V osobní rovině nechť si každý posoudí sám. Těm, kteří jsou spokojeni, upřímně gratulujeme. Pro ostatní pak máme povzbuzující připomenutí, že po hubených letech obvykle přicházejí roky hojnější. A jak si vedlo Česko? Přikládám výběr z titulků editorialů týdeníku Ekonom:

- Co chystá Václav Klaus (leden)
- Vláda má na kahánku (únor)
- Janoušek aneb doba taképodnikatelská (březen)
- Nemoc šílených politiků (duben)
- Urážka Rathem (květen)
- Řecko - hra o všecko (červen)
- Hamižníci, šibalové a výtečníci (červenec)
- Hlavní čert Kalousek (srpen)
- Běžte nakupovat! (září)
- Neradostný podzim 2012 (říjen)
- Lék na trudnomyslnost (listopad)
- 2013 – Zemský ráj to napohled (prosinec)

Poslední z vybraných titulků vám možná přijde jako nemístně optimistický. Ano, byl myšlen v nadsázce. To však nic nemění na přesvědčení redakce, že špatně v Česku již bylo a že se opět blýská na lepší časy. Sice slabě a ve velké dálce, nicméně my jsme optimisté.

Mnoho optimismu v roce 2013 i vám!

Nejvýznamnější událost roku 2012

Triumf v Davis Cupu a Fed Cupu, znovuzvolení Baracka Obamy americkým prezidentem, boj s ekonomickou krizí, důchodová reforma...

Lukáš Rozmajzl

Týdeník Ekonom oslovil vybrané osobnosti politického, ekonomického a společenského života v Česku s anketní otázkou, co při zpětném ohlédnutí považují za nejvýznamnější událost právě končícího roku? Jejich odpovědi se často dotýkaly dvou oblastí – úspěchů českých sportovců a ekonomické situace nejen v České republice, ale také ve světě. Objevily se ale i kurióznější názory. „Mezi významné události letošního roku patří to, že Karel Gott překvapivě nedostal Zlatého slavíka," uvedl kupříkladu generální ředitel automobilky Kia Motors Czech Vít Pěkný.

PETR NEČAS premiér a předseda ODS

Těžko nalézt jednu konkrétní událost. Našlo by se jich více v různých oblastech našeho života, například výsledky našich sportovců na letní olympiádě v Londýně nebo v tenisových pohárech. Z ekonomického hlediska považuji za velmi významné, že se České republice daří udržovat vysokou důvěryhodnost na zahraničních finančních trzích. To, že české dluhopisy v roce 2012 dosáhly rekordně nízkých výnosů, je dobrá zpráva pro tuto zemi, a to i do budoucna. Svědčí o tom, že přes všechny problémy, se kterými se potýkáme, se daří prosazovat rozpočtově odpovědnou politiku, jak si vláda dala do vínku.

VÍT PĚKNÝ generální ředitel Kia Motors Czech

Ve společenském životě určitě mezi významné události patří to, že překvapivě Karel Gott nedostal Zlatého slavíka... a ta smutná je, že nás bohužel opustil náš dlouholetý kamarád, zákazník a významný český herec Radek Brzobohatý.

VÁCLAV PAČES biochemik, bývalý předseda Akademie věd ČR

Za nejvýznamnější událost roku 2012 v Česku považuji jmenování Cattaniho v sukních, Lenky Bradáčové, vrchní státní zástupkyní v Praze. Doufám velmi, že to povede k obnovení důvěry v justici. Současná nedůvěra společnosti v justici je mnohem zhoubnější než nedůvěra v politiky. Na druhém místě je to metanolová aféra. Ta bude mít totiž ještě několik let následky.

Za nejvýznamnější světovou událost letošního roku považuji přistání dosud největší vesmírné sondy Curiosity (Zvídavost) na Marsu.

PETR BENDL ministr zemědělství

Letošní rok byl hlavně o práci a hodně nepříjemných informací. Ale co považuji za pozitivní a byl jsem na to i patřičně hrdý, je vítězství českých tenistů v Davis Cupu a českých tenistek ve Fed Cupu, což se jedné zemi v tom samém roce povedlo poprvé v historii. Sice to není politické nebo ekonomické téma, ale ze světového úhlu pohledu je to významná propagace naší malé země. Domácíma očima pak je to vítaný příspěvek k pozvednutí naší národní hrdosti.

JAN JEDLIČKA manažer EU Office České spořitelny

Nejvýznamnější událostí roku 2012 je skutečnost, že žádná převratná událost nenastala. V Česku i po několika politických krizích vláda premiéra Nečase nepadla. Rovněž světová politika byla ve znamení kontinuity. V USA obhájil prezident Barack Obama a předání žezla v Číně do rukou Si Ťin-pchinga proběhlo až podezřele klidně.

Nejvíce mě tak upoutala rozhodnost Maria Draghiho z Evropské centrální banky bránit euro za každou cenu. Potenciál do budoucna přerůst v událost s velkým „U" bylo vítězství Muslimského bratrstva v prezidentských volbách v Egyptě a tlaky na islamizaci země.

LUDĚK PFEIFER partner poradenské společnosti M.C.TRITON

Původně jsem nominoval tři události – 1) příchod Maria Draghiho do pozice šéfa Evropské centrální banky; 2) Arabské jaro, obzvláště zvolení Muhammada Mursího prezidentem Egypta; 3) znovuzvolení Baracka Obamy prezidentem USA. Nakonec jsem se ale rozhodl pro 18. sjezd Komunistické strany Číny. Vzešlo z něj sedm lídrů, v čele se Si Ťin-pchingem, kteří mají ambici stát deset let u kormidla ekonomiky mimořádného potenciálu.

TOMÁŠ PLACHÝ generální ředitel společnosti SAFINA

Zásadní expanze měnové politiky, která se potvrzuje po znovuzvolení Baracka Obamy prezidentem USA a rovněž trvající krizí v eurozóně, jež byla umocněna schválením neomezeného nákupu bondů pro nejvíce postižené trhy. Tato politika vedla k dosažení rekordně nízkých úrokových sazeb napříč vyspělými ekonomikami a výrazným inflačním očekáváním, což mělo rozhodující vliv na finanční chování veřejnosti. Lidé tak začali opouštět tradiční finanční produkty a volí investice, které jim zaručují uchování hodnoty pro nejistou budoucnost, a to včetně komodit jako jsou drahé kovy.

VLADIMÍR PIKORA finanční a ekonomický analytik, Next Finance

Za českou událost roku považuji důchodovou reformu. Jsem velmi napnutý, jak to dopadne. Je sice schválená, ale kvůli nízkému zájmu obyvatel to nic vlastně neznamená. Jak se ale zdá, reforma se mezitím začíná řešit sama ze zdola. Lidé začínají chápat, že se o sebe musí postarat. Při pohledu na poslední kauzy se totiž zdá, že politici se starají tak trochu více o své vlastní kapsy.

Ve světě je událostí roku pumpování peněz do ekonomiky. Pozorujeme ho už skoro na všech kontinentech. Centrální banky tlačí do bank neuvěřitelné množství peněz, protože se bojí jejich pádu. Snaží se uplatit trhy výkupem dluhopisů zemí, které by v normálním světě už dávno zbankrotovaly.

IVAN DAVID psychiatr, Psychiatrická léčebna Bohnice

Obsese novinářů hledat „událostí" a „příběhy" (individuální) často s opomenutím kontextu, řídí představu o světě naprosté většiny občanů. Důležitější, ale pomaleji probíhající procesy tak unikají pozornosti. Pro mne je největší událostí roku 2012 rychlý rozklad společenských vztahů v důsledku globálního uplatňování neoliberálních reforem podle „washingtonského konsensu"- „Arabské jaro", ekonomická a společenská krize v Řecku, Španělsku, Portugalsku... a v České republice.

MARTIN ŠTRUPL generální ředitel Hamé

Nejvíce nás, myslím, ovlivnila nepříznivá situace v rámci surovin. Nárůst cen komodit a neúroda, která byla letos skutečně vysoká, nás přiměla nakupovat suroviny na zahraničních trzích. V letošním roce nás na trhu čekaly historicky nejvyšší ceny a zároveň došlo k prohloubení spotřebitelského pesimismu. Proto věřím, že se nám podaří nahradit stagnaci v ČR rozšířením portfolia a vstupem na nové zahraniční trhy.

TAŤÁNA LE MOIGNE generální ředitelka, Google ČR

Letošní rok byl rokem prezidentských voleb. Rusko, Spojené státy a Francie si své prezidenty zvolily, v Číně bylo o novém prezidentu již prakticky rozhodnuto, i když do funkce nastoupí až v březnu 2013. Prezidenta budeme za pár týdnů volit i u nás.
Česku dělali (již tradičně) skvělé jméno ve světě naši sportovci, umělci, vědci a tu a tam i české firmy. A ještě jedna dobrá zpráva tu je: Češi patří v Evropě k předním zemím v dobrovolnictví. Znamená to, že lidem stále není jedno, co se v této zemi děje, a mají chuť se angažovat, přispět či pomoci.

MICHAL ŠRAJER spoluzakladatel vývojářského studia Inmite

Pro mne osobně bylo samozřejmě zdaleka nejvýznamnější událostí narození dítěte. V roce 2012 byly ale také publikovány první ukázky projektu Google Glass - komunikačního zařízení, které je integrováno přímo do brýlí. Podobná zařízení pak oznámily i další společnosti. Vypadá to, že „počítače" se začínají nosit přímo na těle. V roce 2012 se také odehrál seskok Felixe Baumgartnera ze stratosféry. Ten on-line na YouTube sledovalo přes 7 miliónů diváků. Televize dál ztrácí svou neotřesitelnou pozici.

ONDŘEJ DOULE vesmírný architekt

Český právní systém začal obhajovat svou autoritu před českou společností tím, že se vážně, veřejně a úspěšně začal zabývat problémy české vrcholné politiky. Snaha nastavit stejný metr pro občany a pro diplomaty, politiky či vlivné podnikatele a následné úspěšné odhalení podvodů ve vedení státu bych označil za nejvýznamnější událost roku 2012. V mezinárodním měřítku je to pak jednoznačně úspěšné přistání robotické laboratoře na povrchu planety Mars.

Kdo se veze s Václavem Klausem

Na parlamentních volbách se ČSSD ani KSČM nezlomily, ale pravicové strany se Václavem Klausem v čele získaly jasnou většinu. Jak mohou Klausovi spolupracovat s ostatními pravicovými stranami?

Michal Kubík | Jaroslav Kopecký | Jan Kubík | Jan Kubík | Jan Kubík

č. 4
leden
2012

ZBROJNÍ PRŮMYSL

Největší armádní podnik je bez peněz

LOM Praha má podle ministerstva obrany propustit zhruba stovku lidí.

Vladimír Šnídl

Více než čtyři roky vydržel Jindřich Ploch řídit letecké opravny LOM Praha. Změna přišla náhle – před několika dny oznámil, že z čela tohoto nejvýznamnějšího armádního podniku odstupuje.

Oficiálně šlo o Plochovo osobní rozhodnutí, neoficiálně se jeho odchod dává do souvislosti s hospodářskou situací, v níž se opravny ocitly. „Situace je sice složitá, ale srovnatelná s jinými podniky v leteckém průmyslu, ve kterých vzhledem k úsporným opatřením dochází k přehodnocování a odsouvání zakázek," přiznává mluvčí podniku Martina Fišerová.

Čísla to ilustrují názorně – LOM je v současnosti téměř bez peněz. Podle materiálů, které má týdeník Ekonom k dispozici,

Ohlášené propouštění v opravnách LOM Praha se má týkat **zejména lidí v administrativě**, pozic ve výrobě by se tolik dotknout nemělo.

bude mít ke konci ledna na účtech jen necelých 12 milionů korun. Kvůli tomu bude mít co dělat, aby měl alespoň na výplaty. „Podnik dnes nemá hotovost na financování běžných nákladů. Jeho rezervy jsou téměř prázdné," říká člen dozorčí rady a senátor za ODS Tomáš Kladívko.

Opravny jsou navíc zadlužené. Jejich úvěry dosahují již dnes necelé půl miliardy korun. A dluhy rostou každý měsíc průměrně o dalších 50 milionů korun. „Výše bankovních úvěrů na konci března 2012 dosáhne 605 milionů korun," uvádí se v zápisu z posledního jednání dozorčí rady.

Ministerstvo obrany ovšem tvrdí, že nejde o nic dramatického – opravny si prý berou úvěry, aby mohly realizovat domluvené zakázky a dluhy následně hradí z tržeb. „Když se podíváte na mnohé jiné velké podniky, tak jsou na tom ohledně úvěrů mnohem hůře," říká generální sekretář ministerstva obrany Jan Vylita.

Jenomže úvěry něco málo přes 600 milionů, ke kterým by se LOM měl dostat v průběhu března, mohou znamenat strop. Podle zdroje blízkého vedení firmy totiž není jasné, zda by banky firmě dále půjčovaly.

Ministerstvo obrany chce nyní co nejrychleji seškrtat výdaje opraven. „Potřebujeme okamžitě snižovat náklady, což se mimo jiné dotkne i desítek zaměstnanců," tvrdí Vylita. Podle něho má podnik v nejbližších měsících opustit 10 až 15 procent z nynějších téměř 900 zaměstnanců.

Někteří členové dozorčí rady jdou ještě dále. „Já odhaduji, že skončit bude muset možná až čtvrtina lidí," říká Tomáš Kladívko.

Propouštění se má týkat zejména lidí v administrativě, pozic ve výrobě by se tolik dotknout nemělo. „Zhruba polovina zaměstnanců má zařazení ‚letecký specialista'. V tom se schovává řada pozic pro bývalé vojáky nebo bývalé letce. Mnohdy ale není jasné, v čem je jejich přidaná hodnota," dodává Kladívko.

Opravny mají začít také rozprodávat své zásoby. V uplynulých letech si totiž velkoryse nakupovaly zejména náhradní díly pro vrtulníky. Podle dostupných informací z toho profitovalo několik českých obchodních firem, jako je třeba STV Group nebo THT Ostrava. „Podnik dnes valí před sebou zátěž ve formě zásob za zhruba půl miliardy. Nedávný audit přitom ukázal, že z toho 150 milionů je přebytečných," říká Kladívko.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 1/2012

605
mil. Kč

Takové výše by měly na konci března dosáhnout **úvěry podniku LOM Praha**.

Propouštění nebo odprodej nepotřebných zásob má přitom řešit pouze aktuální potíže. Definitivně by měl opravny stabilizovat až plánovaný odprodej části jejich areálu. LOM si totiž dosud drží hlavní výrobní haly hned ve dvou pražských čtvrtích, v Malešicích a ve Kbelích. Prostory v Malešicích tak ministerstvo chce v nejbližších letech opustit a tamní pozemky, jejichž odhadovaná hodnota se počítá ve stamilionech korun, odprodat.

Vyhlídky tohoto podniku se stoletou historií proto nemusejí být pesimistické. Naopak. Opravnám se v posledních týdnech začaly rýsovat nebývalé možnosti v zahraničí. Ministerstvo obrany se totiž v prosinci domluvilo s Rusy na spolupráci při nabízení oprav ruských dopravních vrtulníků MI. Ty dnes v tisícových počtech létají po celém světě. Například Indie se chystá letos vybrat opravny, které by se postaraly o více než 30 jejích strojů a k podobným zakázkám se schyluje i v některých zemích NATO. Nejde přitom o drobné – zisk z oprav jen jednoho vrtulníku dosahuje zhruba pěti milionů korun.

Díky ruskému dobrozdání má přitom LOM velkou výhodu oproti konkurenci. Je totiž jediným podnikem mimo postsovětské země, který získal od ruských státních firem cerfitikáty, jež jsou pro opravy vrtulníků MI klíčové. „Nyní se můžeme naplno chopit příležitostí, které se v tomto směru na mezinárodních trzích objevují," říká generální sekretář ministerstva Vylita.

Foto: **Jan Rasch**

fotogalerie

Temelín, nebo pyramida, to vyjde nastejno

Egyptolog Miroslav Bárta vidí mezi pády minulých civilizací včetně starověkého Egypta a prohlubující se krizí západního světa mnohé paralely. Na prvním místě připomíná neúnosné mandatorní výdaje.

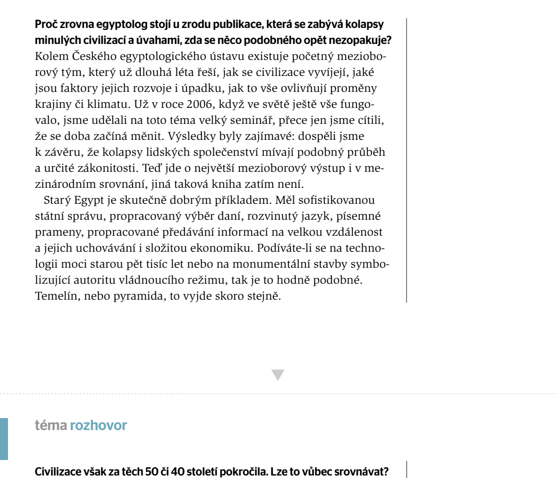
Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 6/2012

Josef Pravec

Euroamerická civilizace stojí na osudové křižovatce: téměř stejně jako kdysi Egypt v době Staré říše před 4500 lety. Tíží ji neúnosné sociální výdaje, rozbujelá byrokracie a neschopná politická elita. Bude muset podstoupit ozdravnou operaci, která zřejmě bude bolestivá: v modernizovaném státě se například přestanou vyplácet důchody, tvrdí egyptolog Miroslav Bárta, jenž se z akademického poklidu své pracovny odvážil vstoupit do centra současného politicko-ekonomického dění. Jím vedený kolektiv nedávno vydal obsáhlou a ve světě ojedinělou publikaci „Kolaps a regenerace" *(viz recenze na str. 49)*, v níž mapuje anatomii vzniku a především zániku světových civilizací a kultur a analyzuje i některé zlomové okamžiky českých dějin. Zdaleka ale nejde jen o minulost.

Jádro autorského týmu se od března přetransformuje v nový think tank, kde se odborníci – od archeologa přes historika, ekonoma, klimatologa až po teologa – pokusí přetavit vědomosti o fungování dřívějších společností v návrhy, jak by mohla zregenerovat současná euroamerická civilizace.

Bárta v sobě nezapře egyptologa, odborníka, který se s ohledem na svoji profesi umí vnořit do myšlení zformovaného jinou kulturou. Tvrdí, že Západ nemá patent na rozum, a nemůže proto vnucovat vlastní představy lidem v jiných částech světa. Ani současným Egypťanům. „Uveďte mi jediný důvod, proč bychom jim měli mluvit do jejich věcí," říká.



Proč zrovna egyptolog stojí u zrodu publikace, která se zabývá kolapsy minulých civilizací a úvahami, zda se něco podobného opět nezopakuje?
Kolem Českého egyptologického ústavu existuje početný mezioborový tým, který už dlouhá léta řeší, jak se civilizace vyvíjejí, jaké jsou faktory jejich rozvoje i úpadku, jak to vše ovlivňují proměny krajiny či klimatu. Už v roce 2006, když ve světě ještě vše fungovalo, jsme udělali na toto téma velký seminář, přece jen jsme cítili, že se doba začíná měnit. Výsledky byly zajímavé: dospěli jsme k závěru, že kolapsy lidských společenství mívají podobný průběh a určité zákonitosti. Teď jde o největší mezioborový výstup i v mezinárodním srovnání, jiná taková kniha zatím není.

Starý Egypt je skutečně dobrým příkladem. Měl sofistikovanou státní správu, propracovaný výběr daní, rozvinutý jazyk, písemné prameny, propracované předávání informací na velkou vzdálenost a jejich uchovávání i složitou ekonomiku. Podíváte-li se na technologii moci starou pět tisíc let nebo na monumentální stavby symbolizující autoritu vládnoucího režimu, tak je to hodně podobné. Temelín, nebo pyramida, to vyjde skoro stejně.

Civilizace však za těch 50 či 40 století pokročila. Lze to vůbec srovnávat?
Vnější projevy jsou jiné, ale hlavní faktory, které ovládají společnost, zůstávají stejné. O tom hovoří i naše knížka. Máme sice počítače, informace se šíří rychleji, avšak projevy krize zůstávají velice podobné. Člověk ostatně také.

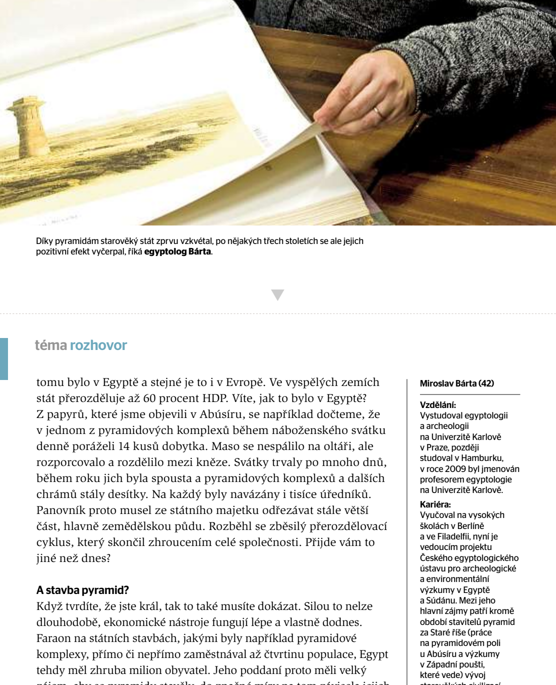
Je o takové výzkumy a publikace zájem i mezi laiky?
Samozřejmě nevíme, jak bude reagovat odborná veřejnost či naši politici. Ale už v 90. letech se o tuto tematiku začalo zajímat NATO. Armáda v západních zemích představuje velice vyspělý komponent, nejlepší vojáci často odcházejí do veřejného sektoru, do ekonomiky. Tím mám na mysli zejména USA. Takové vojáky nezajímá jen, zda přežijí do dalšího rozpočtu, ale také to, co například budou dělat za krize, pokud přijdou velké problémy. A hledají příklady. Právě kolem roku 2200 před Kristem většina kultur na severní polokouli zkolabovala, transformací neprocházel jen Egypt, ale celá Syropalestina, Přední východ i Evropa. Přišla sucha, migrace, najednou se to sesypalo. Pak už stojí za to tyto fenomény studovat, a být tak alespoň trochu připraven na situaci, jež může nastat.

Takže už pád staroegyptské říše je předobrazem kolapsu, k němuž může dojít dnes?
Strukturálně je to vesměs stejné. Paralel naleznete spoustu: úpadek ekonomiky spojený s inflací nebo zákon zmenšujících se výnosů. Ten říká, že když chcete udržet alespoň stávající stav, tak vás to stejně stojí stále více energie a financí. Stejný je ohromný vzestup mandatorních výdajů a hypertrofie státních úředníků. Nebo nepotismus, kdy se úřady dědí buď přímo v rámci širší rodiny, či alespoň nějaké zájmové skupiny. Podobný je pokles legitimity, tedy toho, jak je vládnoucí elita vnímána populací. Tehdy i teď její úroveň klesala. K tomu přistupuje dopad klimatických změn.

Čeká nás kolaps společnosti, stejně jako u civilizací před námi.

SELHÁNÍ FARAONSKÝCH PROJEKTŮ

Jak chcete srovnávat mandatorní výdaje v moderním sociálním státě s výdaji orientální despocie na úsvitu dějin?
Mandatorní výdaje souvisejí s ohromným počtem úředníků, kteří si osobují více a více privilegií a rozhodovacích pravomocí. Tak



Díky pyramidám starověký stát zprvu vzkvétal, po nějakých třech stoletích se ale jejich pozitivní efekt vyčerpal, říká **egyptolog Bárta**.

tomu bylo v Egyptě a stejné je to i v Evropě. Ve vyspělých zemích stát přerozděluje až 60 procent HDP. Víte, jak to bylo v Egyptě? Z papyrů, které jsme objevili v Abúsíru, se například dočteme, že v jednom z pyramidových komplexů během náboženského svátku denně poráželi 14 kusů dobytka. Maso se nespálilo na oltáři, ale rozporcovalo a rozdělilo mezi kněze. Svátky trvaly po mnoho dnů, během roku jich byla spousta a pyramidových komplexů a dalších chrámů stály desítky. Na každý byly navázány i tisíce úředníků. Panovník proto musel ze státního majetku odřezávat stále větší část, hlavně zemědělskou půdu. Rozběhl se zběsilý přerozdělovací cyklus, který skončil zhroucením celé společnosti. Přijde vám to jiné než dnes?

A stavba pyramid?
Když tvrdíte, že jste král, tak to také musíte dokázat. Silou to nelze dlouhodobě, ekonomické nástroje fungují lépe a vlastně dodnes. Faraon na státních stavbách, jakými byly například pyramidové komplexy, přímo či nepřímo zaměstnával až čtvrtinu populace, Egypt tehdy měl zhruba milion obyvatel. Jeho poddaní proto měli velký zájem, aby se pyramidy stavěly, do značné míry na tom závisela jejich existence. Pokud faraon dal svému lidu práci, bylo vše v pořádku, a udržel se ve funkci. V okamžiku, kdy na konci Staré říše zůstával panovníkem jen formálně a nezajistil už vůbec nic, tak přišel krach.

Pyramidy dokonce srovnáváte s Temelínem…
To se přímo nabízí. I na dostavbě jaderné elektrárny Temelín může mít zájem značná část populace, firem, osob, a to na dlouhou dobu. Také v tomto případě dává stát lidem práci a stará se o to, aby se točily peníze. Pokud je tu byznys, tak si elita udržuje své postavení. V opačném případě je zle.

Jenomže elektrárna přece na rozdíl od hrobky dává nějaký užitek, energii.
Pyramidy ale také znamenaly živobytí pro ohromné množství lidí, o které se nikdo nemusel starat jiným způsobem. Kromě toho vedly k rozvoji výběru daní, k novým technologiím, hledaly se kvůli nim nové pracovní postupy a metody dopravy. Starověký stát díky nim zprvu vzkvétal.

Miroslav Bárta (42)

Vzdělání:
Vystudoval egyptologii a archeologii na Univerzitě Karlově v Praze, později studoval v Hamburku, v roce 2009 byl jmenován profesorem egyptologie na Univerzitě Karlově.

Kariéra:
Vyučoval na vysokých školách v Berlíně a ve Filadelfii, nyní je vedoucím projektu Českého egyptologického ústavu pro archeologické a environmentální výzkumy v Egyptě a Súdánu. Mezi jeho hlavní zájmy patří kromě období stavitelů pyramid za Staré říše (práce na pyramidovém poli u Abúsíru a výzkumy v Západní poušti, které vede) vývoj starověkých civilizací a vztah člověka a přírodního prostředí. Dlouhodobě se zajímá o civilizační kolapsy. První sborník na toto téma pod názvem „Něco krásného končí" vydal v roce 2008.

Soukromí:
Je ženatý a vychovává dvě děti, Jana a Julii.

Když pomáhaly k vzestupu civilizace, tak proč v nich vidíte problém?
Protože po nějakých třech stoletích se jejich pozitivní efekt vyčerpal. Když analyzujete jednotlivé kolapsy v dějinách, uvidíte, že právě ty aspekty, které na začátku vedly k růstu ekonomiky a rozvoji státu, se najednou přeměnily v opak. Pokud někdo zkoumá příčiny zániku nějaké společnosti, měl by nejprve zjišťovat, jak celý systém vznikl, jak byl koncipován a jak se rozrůstal. Tam zpravidla najde i odpověď na otázku, jak skončí.

Takže stavba pyramid je vlastně jakousi kombinací rozvojových programů a sociálního státu?
Vždy si v této souvislosti vzpomenu i na naši penzijní reformu. Vycházela z předpokladu, že mírně poroste ekonomika a nastartuje alespoň mírný demografický růst. Nic z toho se nestalo. Asi neplatí ani to, že se jejím pilířem stanou fondy. Dá do nich dnes někdo peníze? Já celé řešení vidím jinak. Než hledat ad hoc úspory, je na místě úvaha, jak dál. Pokud nevěříte, že svět stvořilo slovo boží, tak musíte přijmout nějakou formu evolučního myšlení. Přiznat, že i formy státu se vyvíjejí. Nic není definitivní, ani demokracie, ani typ společnosti a samozřejmě ani současné zajištění důchodů. Nový koncept státu může vypadat i jinak. Může být značně okleštěný, důchody nastupujícím generacím se vůbec nemusejí vyplácet. To by posílilo roli rodiny a podpořilo demografický růst. Rodina je model, který v 99 procentech historie fungoval bezvadně.

V minulosti rodina možná fungovala výborně, teď ne. Zhruba polovina manželství se rozvádí.
Protože se spoléháme na stát. Ten ale nevznikl jako dojná kráva. Každý se přece rodí s tím, že za sebe jednou bude zodpovědný. Nejdříve by se měla posílit výchova k zodpovědnosti a pak říci: Nebudeme od vás chtít platby na důchody, ale počítejte s tím, že penzi od státu mít nebudete. Určité pozitivní změny už probíhají, třeba ve zdravotnictví. Jinde jsou ale dál. Učil jsem v USA, a tam lidé sportují jako zběsilí, sledují, co jak působí na jejich zuby, žaludek, oči či pleť, protože vědí, že když něco zanedbají, tak je to bude stát příšerné peníze u doktora. To tu chybí.

Nový koncept státu může být značně okleštěný, důchody nastupujícím generacím se vůbec nemusejí vyplácet.

ZNIČUJÍCÍ PŘEROZDĚLOVÁNÍ

Kritizujete bismarckovský model – nebyl to ale právě na jeho základě založený sociální stát, který bránil válkám a revolucím?
Bismarckovský stát vznikl ještě před 1. světovou válkou. Té nezabránil, nezabránil ani další světové válce, ani Afghánistánu či Iráku. Samozřejmě je to věc diskuse, je ale důležité o tom mluvit a nabízet i jiný úhel pohledu. Ve všech think tancích, ať v USA či u nás, máte především politiky a ekonomy, a ti mají na věci odborný, leč nutně značně jednostranný pohled. Většina aktuálních problémů tohoto světa je spojena s rozdílnostmi v geografii, jazycích, náboženstvích, antropologií a dalšími oblastmi, které studují humanitní vědy.

Viceguvernér ČNB Mojmír Hampl v jedné z kapitol vaší studie připomíná teorii amerického ekonoma Mancura Olsona, že k úpadku každého společenství přispívá neúměrné prosazování skupinových zájmů.
Jde o teorii „redistribučních koalic" a je dobře, že se o ní po 30 letech začíná mluvit rovněž u nás. Pro Egypt platí výborně. Tam si několik vlivných rodin zprivatizovalo stát, což byl jeden z důvodů, proč se země rozpadla. Jak to je u nás, ponechám na čtenářích.

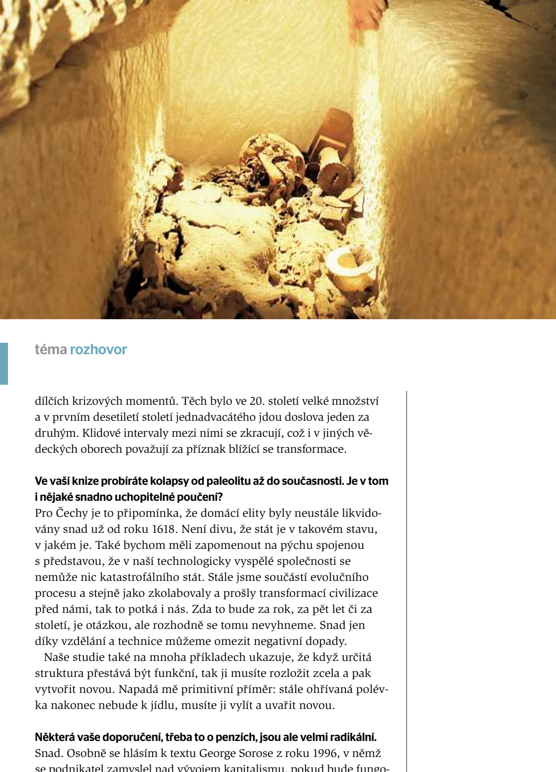
Za jeden z faktorů egyptského úpadku považujete i snižující se úroveň elit.
V říši na Nilu se premiérem, vezírem stal i kadeřník. Vyplývá z toho jediné: časy se moc nemění. Stačí se podívat kolem, jak vyrostly univerzity, které univerzitami vůbec nejsou. Nebo na úroveň bakalářského studia.

Vysokoškoláků je ale daleko více než dříve. To snad není pokrok?
Máte pocit, že sem dopadla nějaká kometa a zásadně změnila genetický fond populace? Že každý získal navíc deset IQ bodů? O tom, že úroveň vzdělanosti klesá, se vůbec nemusíme bavit. To je úplně jasné.

TECHNIKA NÁS NEZACHRÁNÍ

Nesouvisí tento pesimistický pohled na naši civilizaci s přívalem zpráv o současné recesi? Co když ekonomika opět půjde nahoru?
Jedním ze signálů, podle kterých poznáte, zda jsme na běžné trajektorii, nebo se dostáváme do skutečně vážné situace, je řetězení

I ve starém Egyptě, pokud to tam mělo fungovat, musela elita značnou část svého bohatství sdílet s ostatními.



Miroslav Bárta u nevyloupené hrobky egyptského kněze ze třetího tisíciletí před naším letopočtem v Abúsíru.

dílčích krizových momentů. Těch bylo ve 20. století velké množství a v prvním desetiletí století jednadvacátého jdou doslova jeden za druhým. Klidové intervaly mezi nimi se zkracují, což i v jiných vědeckých oborech považují za příznak blížící se transformace.

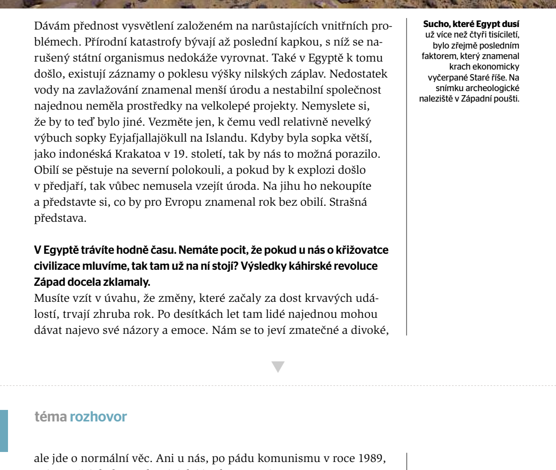
Ve vaší knize probíráte kolapsy od paleolitu až do současnosti. Je v tom i nějaké snadno uchopitelné poučení?
Pro Čechy je to připomínka, že domácí elity byly neustále likvidovány snad už od roku 1618. Není divu, že stát je v takovém stavu, v jakém je. Také bychom měli zapomenout na pýchu spojenou s představou, že v naší technologicky vyspělé společnosti se nemůže nic katastrofálního stát. Stále jsme součástí evolučního procesu a stejně jako zkolabovaly a prošly transformací civilizace před námi, tak to potká i nás. Zda to bude za rok, za pět let či za století, je otázkou, ale rozhodně se tomu nevyhneme. Snad jen díky vzdělání a technice můžeme omezit negativní dopady.

Naše studie také na mnoha příkladech ukazuje, že když určitá struktura přestává být funkční, tak ji musíte rozložit zcela a pak vytvořit novou. Napadá mě primitivní příměr: stále ohřívaná polévka nakonec nebude k jídlu, musíte ji vylít a uvařit novou.

Některá vaše doporučení, třeba to o penzích, jsou ale velmi radikální.
Snad. Osobně se hlásím k textu George Sorose z roku 1996, v němž se podnikatel zamyslel nad vývojem kapitalismu, pokud bude fungovat jen volná ruka trhu. Docela dobře předpověděl, co se nyní děje. Loni vyšla podobná stať v Harvard Business Review autorů Michaela E. Portera a Marka R. Kramera o sdílení hodnot. Říkají v ní zjednodušeně, že firmy by měly dbát na to, aby v prostředí, v němž se pohybují, přetékala část jejich potenciálu firemní hranice a ovlivnila okolí. Aby bohatství bylo sdíleno. Je to trochu objevení Ameriky, ale i tak je dobře, že se něco takového opět připomělo. Koneckonců i ve starém Egyptě, pokud to tam mělo fungovat, musela elita značnou část svého bohatství sdílet s ostatními.

PRÁVO NA VLASTNÍ CESTU

Často, zvláště v přírodních vědách, se připomínají pády civilizací vyvolané živelními katastrofami.



Sucho, které Egypt dusí už více než čtyři tisíciletí, bylo zřejmě posledním faktorem, který znamenal krach ekonomicky vyčerpané Staré říše. Na snímku archeologické naleziště v Západní poušti.

Dávám přednost vysvětlení založeném na narůstajících vnitřních problémech. Přírodní katastrofy bývají až poslední kapkou, s níž se narušený státní organismus nedokáže vyrovnat. Také v Egyptě k tomu došlo, existují záznamy o poklesu výšky nilských záplav. Nedostatek vody na zavlažování znamenal menší úrodu a nestabilní společnost najednou neměla prostředky na velkolepé projekty. Nemyslete si, že by to teď bylo jiné. Vezměte jen, k čemu vedl relativně nevelký výbuch sopky Eyjafjallajökull na Islandu. Kdyby byla sopka větší, jako indonéská Krakatoa v 19. století, tak by nás to možná porazilo. Obilí se pěstuje na severní polokouli, a pokud by k explozi došlo v předjaří, tak vůbec nemusela vzejít úroda. Na jihu ho nekoupíte a představte si, co by pro Evropu znamenal rok bez obilí. Strašná představa.

V Egyptě trávíte hodně času. Nemáte pocit, že pokud u nás o křižovatce civilizace mluvíme, tak tam už na ní stojí? Výsledky káhirské revoluce Západ docela zklamaly.
Musíte vzít v úvahu, že změny, které začaly za dost krvavých událostí, trvají zhruba rok. Po desítkách let tam lidé najednou mohou dávat najevo své názory a emoce. Nám se to jeví zmatečné a divoké,

ale jde o normální věc. Ani u nás, po pádu komunismu v roce 1989, nejsou věci dodnes takové, jaké je chceme mít.

Nemůžete přece popřít vzestup islamismu.
Je to ale legitimní, jde o jejich volbu. My za sebou zase máme husitství. Ani teď s našimi problémy a kauzami nestojíme v takové pozici, abychom někoho kritizovali. Navíc Egypt nezápolí jen s novou situací, ale doplácí i na to, že bývalý režim podcenil vzdělanost. Tu demokracie nepochybně vyžaduje, stejně jako odpovědnost.

Co když nepůjde o žádnou výchovu k demokracii, ale posun někam k íránskému vzoru? Tam islám nahradil západní vzory.
Pokud si to Egypt a lidé, kteří v něm žijí, vyberou, tak se nedá nic dělat. Proč bychom jim měli říkat, jak to má být? Z jakého titulu? Nechápu, proč všichni vycházejí z toho, že když něco není podle našeho modelu, tak je to špatně.

Snad to po pádu komunismu před dvaceti lety zformuloval americký filozof Francis Fukuyama: liberální demokracie je nejlepší forma lidského uspořádání a všichni se k ní blíží.
Když se rozhlédnete po světě, tak zjistíte, že neblíží. Naopak. Stejně jako neurychlíte duševní dospívání člověka, tak neuspíšíte ani vývoj jednotlivých států, které mají odlišnou úroveň vzdělanosti, jinou náboženskou zkušenost a jejichž ekonomiky zůstávají na různém stupni vývoje.

Není vysvětlení jednoduše v tom, že islámský svět je za tím křesťanským o několik set let opožděn?
Patrný je odstup v technologii. Ale ve velkých městech a mezi vysokoškoláky na žádné zpoždění nenarazíte. Jediným lékem je dát těm lidem čas vybudovat si vlastní stát. A vybrat si třeba i možnost jít jinou cestou, než jakou kráčí Evropa nebo celá euroatlantická civilizace. Je to přece jejich věc. Představte si, že by nám někdo mluvil do toho, co se tu děje. Nebo Američanům. Máme technologický náskok, to nás ale neopravňuje myslet si, že všechno víme lépe.

Co když vám ale Egypťané řeknou, že egyptologie není třeba?
Naším problémem je zdůvodnit, proč nás je třeba. Proto jsme například dávali dohromady naši knížku.

Foto: **Jan Rasch, Martin Frouz**

Jak Baťa řešil krize

Týdeník Ekonom vybral sedm pilířů, díky nimž jeden z nejslavnějších českých podnikatelů vyhrál nad ekonomickou krizí.

č. 8
únor
2012

V roce 1928 si Baťovy závody, nejmodernější provozy v ČSR, prohlédl i prezident **Tomáš Garrigue Masaryk**. Uprostřed stojí ministr vnitra **Jan Černý**, vpravo **Tomáš Baťa**.

Josef Pravec

Baťovy závody, které v době své největší slávy na konci 30. let zaměstnávaly v Československu 42 tisíc lidí a prodávaly ročně v 82 zemích světa přes 100 milionů párů bot, zůstávají symbolem úspěchu českých podnikatelů. Jejich zakladatele Tomáše Baťu (1876–1932) nezabrzdila 1. světová válka, následující pokles poptávky ani hospodářská krize.

Baťa, a po jeho smrti i následovníci, vždy dokázal firmu rozšířit. To stojí za připomenutí právě dnes, kdy svět i českou ekonomiku dusí recese. V roce 1930, kdy se světová krize rozbíhala, vyrobily totiž jeho domácí linky 22 milionů párů bot, v roce 1937, kdy už odeznívala, to bylo 48 milionů párů. „Vyšel z krize poučený a posílený. Zejména morálně," zdůrazňuje František Trnka, jeden ze členů vrcholového managementu někdejšího slušovického velkodružstva. To sídlilo od Zlína pár kilometrů a baťovské zásady i v dobách komunismu využívalo. Trnka připomíná hlavně Baťovo nadlidské úsilí, vytrvalost a pracovitost. Tyto vlastnosti doplňovala podnikavost a ochota riskovat. Sám král obuvi mluvil o víře ve své spolupracovníky. „Budovy, to jsou hromady cihel a betonu. Stroje, to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé," zdůrazňoval.

Baťovy podnikatelské principy rozhodně nepatří jen minulosti. Týdeník Ekonom předkládá sedm receptů, díky nimž věhlasný byznysmen obstál i v těžkých dobách.

1 • Touha podnikat

Na prvním místě stála posedlost podnikat a využít každou příležitost. Jasně se jeho dravost ukázala po vypuknutí 1. světové války, když Baťa získal zakázky na výrobu vojenských bagančat. Čtyřletá spolupráce s rakouskou armádou stála za raketovým vzestupem firmy. Počet zaměstnanců narostl ze 400 na 4000, dokonce v ní pracovali ruští váleční zajatci. Stovkám mužů z okolí Zlína se zase podařilo vyhnout povolávacím rozkazům. Při denní výrobě kolem 6000 párů vojenských bot se odhaduje, že obul možná polovinu císařských vojáků.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 8/2012

6000

Tolik párů **vojenských bot denně** vyráběl Baťa za první světové války. Obul tak zhruba polovinu císařských vojáků.

2 • Odvaha riskovat

Odvaha byla potřeba v září 1922, kdy Baťa vytřel zrak konkurenci. Ze dne na den zlevnil svoji obuv na polovinu. Šlo o reakci na poválečnou hospodářskou krizi – lidé neměli peníze na nákupy a vláda k tomu prosadila zhodnocování koruny, což komplikovalo export. Baťa radikální krok dlouho zvažoval, jeho plánům se vysmívali i pražští průmyslníci a očekávali, že zkrachuje. Jist si nemohl být ani postojem svých zaměstnanců, kterým to přinášelo pokles platů o 40 procent. Ačkoli jim ho osladil snížením cen ve svých obchodech, kde kupovali základní potřeby. Jak ve své práci „Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati" uvádí historik Zdeněk Pokluda, sleva se pro zákazníky stala magnetem a neprodejné zásoby během krátké doby zmizely. Umrtvený kapitál se opět dal do pohybu. Za pět let každou druhou botu, kterou v Československu někdo nosil, vyrobili u Bati.

3 • Americký vzor

Tomáš Baťa využíval každé příležitosti k rozšíření své firmy, jeho vzorem byly americké velkofirmy. Dělal to jak za konjunktury, tak za ekonomických potíží. Už za 1. světové války budoval obchodní síť, která pokryla česká a moravská města. Za následující deprese otevíral pobočky v zahraničí. Krize ve 30. letech využil ke skupování konkurenčních obuvnických podniků. To byl případ firem v Třebíči, Nových Zámcích, Velkých Bošanech či Krasicích. Za nejhlubší krize začal i s výstavbou druhého centra firmy v Otrokovicích. Oslnivý vzestup měl i svůj rub: jeho expanze zlikvidovala v Československu skoro 350 jiných firem a firmiček a připravila o práci 25 tisíc lidí.

4 • Soběstačnost a diverzifikace

Odolnost Baťova podniku byla opřena o skutečnost, že si vybudoval rozsáhlé zázemí a vymanil se ze závislosti na subdodavatelích. Nepochybně se inspiroval u automobilového krále Henryho Forda, který postupoval stejně. V praxi to znamenalo nákupy velkostatků (kvůli levným potravinám pro zaměstnance), lesů o rozloze 4000 hektarů, hnědouhelných dolů či budování elektráren. Baťovy gumárny vyráběly holinky a podpatky, ale i pneumatiky a plynové masky. Mnoho peněz spolkly železnice, vodní průplav nebo koupě dvou námořních lodí. Diverzifikace postupovala za Tomášova nevlastního

Ve Zlíně agitovali Fučík i Zápotocký. „Baťovci" ale stáli za svým šéfem.

bratra Jana Antonína, který v roce 1932 převzal akciovou společnost oceněnou na více než 900 milionů předválečných korun. Přibyla továrna na letadla, chemička Fatra Napajedla a také filmové ateliéry.

5 • Zahraniční expanze

Klíčem k překonání krize se stala expanze do zahraničí. Navzdory celním bariérám, dovozním kontingentům či kampaním proti Baťovu zboží. Jednou z cest bylo zakládání nových prodejen. Jen v letech 1929 a 1932 jich v 37 zemích otevřeli 666. Především v Asii a Africe. Ještě významnější bylo budování výrobních závodů. V roce 1931 v Německu, o rok později v Polsku, Švýcarsku, Francii a Jugoslávii. V roce 1933 přibyla Indie, pak Velká Británie, Nizozemsko a nakonec Indonésie, Singapur a před 2. světovou válkou vyrůstaly jeho závody v Kanadě a pak v Latinské Americe. Odcházeli do nich ve Zlíně vyškolení odborníci (často v Baťově škole práce) a zahraniční pobočky nakonec vyráběly více bot než závody doma.

6 • Víra v techniku a vyšší platy

Produktivitu práce, náskok před konkurencí a odolnost vůči hospodářským výkyvům přineslo i včasné vybavení firmy špičkovou technikou. Z USA byla převzata pásová výroba, systém práce rozložený na základní úkony a dokonalá organizace podle Taylorových studií. To vše doplnilo propracované plánování, účast zaměstnanců na zisku i na ztrátě a samostatnost jednotlivých součástí firmy. Zlínské provozy byly elektrifikovány, kupovala se nejmodernější technika a kvalitní obuvnické stroje firmy vyráběla i ve vlastních strojírnách. Baťa stavěl i na mimořádných pracovních výkonech svých manažerů a dělníků. „Byl náročný v požadavcích, tvrdý v jejich vymáhání, velkorysý v odměňování a neúprosný v sankcích," shrnuje František Trnka.

Intenzita práce v Baťových závodech byla skutečně vysoká, stížnosti se několikrát projednávaly až v parlamentu. Hlavními kritiky byli komunisté, kteří v roce 1932, kdy Baťa dočasně propustil na 5000 zaměstnanců, poslali do Zlína agitovat novináře Julia Fučíka a odborového předáka Antonína Zápotockého. „Baťovci" ale stáli za svým šéfem.

Hlavním argumentem zůstávaly vyšší platy. Ty v meziválečném období byly u Bati o polovinu vyšší než jinde, a k tomu se za ně dalo více koupit díky speciálním obchodům s nižšími cenami. Publicista František Valach připomíná, že spotřeba masa a mléka byla ve Zlíně dvojnásobná. Zato piva se tam vypilo málo, jeho spotřebu vytěsňovaly tehdy módní limonády. Baťa se orientoval na mladé lidi, věkový průměr zaměstnanců byl 26 let a těch nad 50 necelá dvě procenta. Mladí pracovní tempo a naprogramovanou soutěživost lépe snášeli.

7 • Nejen podnikatel

Baťa přišel i s dalšími sociálními programy. Nechával stavět rodinné domky, staral se o školy a mohl se pochlubit i charitou. Zaměstnával na 200 tělesně postižených. Baťovým dílem byl samotný Zlín, jenž se z nevelkého městečka přeměnil v moderní město s více než 30 tisíci obyvateli. Opakovaně byl zvolen jeho starostou a vedle velkorysé výstavby se zasadil o nízké místní daně. Ty podpořily rozvoj služeb. Což nepochybně opět přispívalo k obrazu Zlína jako skvělého místa k životu, města parků, moderních továren a mnoha příležitostí, kde je levicová ideologie nadbytečná.

Právě jeho vztah k městu a jeho širšímu okolí, které jako začínající švec shánějící zakázky prochodil pěšky, vypovídá o tom, že Tomáš Baťa nebyl jen podnikatel. V tom byla zřejmě i jeho největší síla. „Ve svém životním díle zvítězil proto, že mu šlo o více než jen o úspěch v obchodním a průmyslovém podnikání. Usiloval o vytvoření životního stylu člověka v průmyslové civilizaci," napsal 50 let po jeho smrti v kanadském exilu jeden z Baťových mužů Antonín Cekota.

Foto: **Nadace Tomáše Bati**

Jak se kopou tunely do firemních pokladen

Zaměstnanci „své" firmy ročně okradou řádově o miliardy korun.

společností v České republice se v uplynulém roce stalo další hospodářské kriminality

43%

českých společností nehodnotí zlepšení tohoto pojmu, nebo o tom neví

75%

případů hospodářské kriminality v České republice připadá na majetkové zpronevěry

8%

zvyšujících společností utrpěla škodu převyšující 100 milionů Kč

Zdroj: PwC

téma vnitřní korupce

Robert Brišťan

Manažář Andrej Babiš si před lety zabral na soukromého detektiva. Do vlastní firmy poslal kamaráda – agenta provokatera, který měl jeho tehejdži sekretářce nabídnout úplatek. „Nabídneš bo nevzala," vzpomíná Babiš na počátek devadesátých let. Nyní už jeho Agrofert pracuje v vyšrané sofisticovanějším mezinárodním detektivskými riziika možné korupce a podobných umí vnitřní statistiky společností mu, podobně jako v řade jiných firem, dosudí interní a externí audit. Co bezpečnostní ředitel.

Agrofert má vlak v Česku nové i jedno prevention. Stal se první soukromou firmou mimo Norské kolíznové, která úspěšně prošla kompletním testem odolnosti proti korupci a podvodům norské certifikační společnosti Det Norske Veritas.

„Prostaczovaji profil není forenzním auditem, nezabývame se vyhledáváním zpronevěr, nejsme finanční auditeři. Je to forma preventivní ochrany proti, minimalizace rizika, jak se chovat zaměstnanci či silných mist, tak abychom ukázali firmám možnosti, jak omezit případné nekontrolovatelné tinky peněz," vysvětluje výzvnej fedi-tel česká pobočky Det Norske Veritas (DNV) Tomáš Urban.

Babiš odmítá, že by jeho rozhodnutí nechat si svůj holding prověřit firmou patří mezi tvrzení ostové a zespokovnané certifikační společnosti nejsk souvisleo s jeho politickým angažmá. Nabízkal ho, že by mohlo sloužit jako bít proti mofnym nebodnotám a jeho lých praktik v jeho bryznysu. „Nijak to s tím nesouvisí. Dostali jsme nabídku, kterí nás zaujala a využili jsme ji. Je normální, že brainine mát majetek. Na rozdíl od státu to vetkina firem dělá," řekl týdeníku Ekonom Babiš.

Nejvíce kradou zaměstnanci

Že vnitřní korupce a podvody jsou závažný problém, při němž jednotlivé firmy přicházejí až o stovky milionů korun, ukazuje řada příkladů firem z domova i ze zahraničí.

Kupříkladu společnost Czech Coal na konci ledna oznámila, že internim vyšetřování ve firmě odhalila rozsáhlé podvody vrých zaměstnanců při prodeji zdrojů. Část pracovníků z odbytu skupiny prodeje dávala „pod rukou" značně mnoztivé uhlí společnosten, kterei s hodným uhlím dále obchodují. Czech Coalu tak vznikla škoda

41 %

krádeží ve firmách má na svědomí **střední management**

téma vnitřní korupce

minimálně sto milionů korun. Firma okamžitě celý odbor zrušila a v polovině února podala na pachatele trestní oznámení. „Naše interní schopnosti zdanlivé rozpory mezi schváleními a podepsanými dokumenty. Také porademoins spolupráci mezi kupujícím a přímbuzynmi některých pracovníků Czech Coal včetně finančních toků mezi spřízněnými fyzickými a právnickými osobami a zaměstnanci Czech Coal," shrnuje mluvčí společnosti Gabriela Benešová.

Firmy ovšem kradou i doma! Krádeže. Před pár dny pobočka *České pošty* v Pardubicích odhalila, že její zaměstnanci vykrádají zásilky, především cenností jako mobily telefony, fperky a elektronika. „Zkládané pomocí profilů záznamy o zrušenosti zásilek a vytvoření konkrétní změny, kde k nim dochazelo. A díky záznamům z Kamerového systému bylo možné určit konkrétní zaměstnance, kteří se na zrádcování podílejí," řekla k odhalení pachatelů mluvčí Česká pošta Kateřina Kovarová. Příklad pošty podobné tážr, že ne všechny kloky lze vyčistit jen pentol. Podobně „přikradání" totiž mimo jiné podkopuje i pověst firem v očích zákazníků.

Zaměstnanci se „čistí" i v zahraničí, jak ukazuje nedavný případ v italské společnosti Abarth, která je expertem na sportovní typy sérové vyráběných aut Fiat. Dva zaměstnanci dlouhodobými krádežemi náhradních dílů dokázali firmě způsobit škody ve výši 1,1 miliardy dolarů. Na vše se přišlo až poté, co si odvážení dealeři začali stěžovat, že dostávají méně náhradních dílů, než mají objednáno, či jim nechodí vůbec.

Podobných zlodějin je řada. Konsekvencí nejčastějším typem hospodářské kriminality je podle mezinárodních průzkumů krádež či zpronevěra majetku firmy jejími zaměstnanci.

V českých obchodech bylo vloni spoleřovím příznivém zaměstnanců i zákazníků ukradeno (nebo se ztratilo) zboží za zhruba deset miliard korun. Podíl zrtát na tržbách obchodů se zvýšil z předloňského 1,4 procenta na 1,53 procenta. Česko tak podle britské agentury Centre for Retail Research v tom nemanešťové zlodějství patří nelichotivé první místo.

Neblahé zkušenosti s podvody má nakonec i Agrofert. „I když jsme měli i případy neslušnosti, nemysliím si, že nějaku neposvatí nebo zkorumpovanosti management, či zaměstnanci přicházejíme o velké peníze. Ale ztráváme se oběti podvodů a přicházíme o peníze tím, že nám jejich odběratele," říká Babiš. Historický

Dvě třetiny případů hospodářské kriminality ve firmách mají na svědomí samotní zaměstnanci.

téma vnitřní korupce

sezonní podvodů a neplacených pohledávek podle nějž představuje nutný v řádech stovek milionů. „Nejrizikovém příkladem je firma Slovnéfin, která od nás odebírala zboží v řádu desítek tisíců a za 10 let nám dlužila," připomíná Babiš výrobce oleje z kmenych semýt, který v roce 2008 zkrachoval. Ten byl ovšem ještě zvláštní firmou a nesplacenými dluhy za 600 milionů. „Ne vždy to nám management úplně zvládl a hlediska odhadu rizika," podotýká k tomu Babiš.

Pozor na zákon

Podle Českého institutu interních auditů (ČIIA) se objem peněz, o nějž firmy přicházejí různými formami korupčních činností a podvodů, špatné odhaduje. Přitom jde o nemalou částku o objemy v řádech milionů korun.„Tři vlcepeziestém ČIIA Lukáš Wagenknecht. V praxi je pří v soukromých společnostech odhaluje, zvěřejněna a potrestána jen pětina takových činů. „Odhaleno, nezveřejněno a nepotrestáno je čtyřicet procent případů podvodů a korupce a zvyšení ztráta nesoběhaem," dodává Wagenknecht.

Situace v českých firmách je ovšem různorodá. Na jedné straně si řada podnikatelů a manažerů ve firmách hlídá peníze a dbát přísně na znalé se podnikání etiky. Na straně druhé je stále dost firem, které „jdou přes mrtvoly", a korupce je pro ně jistou metodou, jak si zajistit zakázky, a obeyry z potřamocené povinéi ti dokonce trestního stíhání neřeší. „Jsou to firmy, které bojují o přežití a v rámci tohoto boje volí jakoukoli metodu, aby se udržely," říká výkonný ředitel České pošty Ivo Ondráček. Takové firmy si ostatně slušty DNV obsedhal vat nebudou, neznjí tak obvykle nemají dlouhé zaměstnávat interní auditory. Tém, co chtějí podobat odpovědět, Urban vykazuje základem dobré firemní praxe je jednoduše vědomí, že nekoret věci se prostě neděllají. „Zaměstnanci musejí vědět, že korupce a podvody nesou sjednat je na to nakonec doplatí všichni," říká Urban.

Co pro sekolko může zát jen jako teoreticování, může mít i významný trestněprávní dopad. To, jak firmy předcházejí riziku vnitřní i vnější korupce a neřizuzlejším podvodům, totiž úzce souvisí s trestní odpovědností firem. Od letoíního roku mohou soudy firmy pokonávat, zabavit jim majetek a za vážná provinění je mohou i zrušit.

Co je co

Podvod
Úmyslné (ne jednoho nebo vícu jedinců) ovlivňování zaměstnanců, osob pověřených vedením, zaměstnanců a vedoucích osob s cílem získat nepoctivém či neslušném výhodu.

Korupce
Zneužití veřejného úřadu nebo firemní pozice k osobnímu obohacení.

téma vnitřní korupce

Bílé límečky i skladníci

Ukázkou nedostatečné kontroly finančních toků ve firmě může být i pražská Doprava podzemí. Z nás odbíkaky pozice zakázaj jindeek na mětskosu hromadnou dopravu do daňového ráje, na Panenské ostrovy. „Bráno jen z hlediska zákonů, tý pravděpodobně porušeny nebyly. Ale selhaly etické principy. Je třeba se ptát: Zabývat se tam vůbec nebdo prevenci podvodů? Co dělala dozorčí rada? V našem audito sledujeme právě i to, aby nedošlo ke vzniku na programu kontrolu rizik. Zajímá nás, zda hraje aktivní roli a že se sektím zabývá a je to dodržování zásady ve schválí," říká Urban.

Nejde ale jen o problémy velkých firem. Přítelčtíset v přecházení rizik podvodů a korupce vidí i generální ředitelka Asociace malých a středních podniků Eva Svobodová. „V prohlížecí krizi firmy redukovaly, co se dalo, ale totiž je další pohled na věc, jak pracovat s lidmi a management, že firmy, kde nejde o malé, ale nějaké další rezervy, jak ušetřit peníze," říká Svobodová a nabízí i statistiku z prézkumu z konjunkt. Ikrzy asociace provedla na svých členech. Podle něj se průměrná výše úplatku, tedy suma, kterou firma musí zaplatit, aby získala zakázku, v soukromé sféře pohybuje na devíti procentech a ve veřejné sféře dokonce na šestnácti procentech.

To, že je hospodářská kriminalita, podvody a korupce vnitř firem skutečně problém, nejen česká, ale celosvětový, potvrzují i statistiky pozaměské společnosti PricewaterhouseCoopers, která jednou za dva roky publikuje mezinárodní průzkum hospodářské kriminality. Poslední data pocházejí z konce loňského roku a nabízejí čtvrtletní nesuhlédný obraz skutečnosti. Napětí 43 procent českých společností nehodnotí Zádná rizika podvodů. A to přesto, že hospodářská kriminalita roste po celém světě, Česko nevyjímaje. „Pachateli jsou jak bílé límečky, tak třeba skladníci," komentoval příčiny růstu ředitel partner PwC Česká republika Jiří Moser. Nejčastějšími pachateli jsou ze ředesáti sedmi procent tak právě vlastní zaměstnanci. Externími pachateli jsou pak nejčastěji zákazníci (43 procent) a dodavatelé (29 procent).

V případě, že se na podvod, zpronevěru či vnitřní korupci přijde, reakce firem je vítinou nekompromisní, v 81 procentech případů interních podvodů přijde propuštění. „Malá toleranice vůči pachatelům podvodů je jistě pozitivní, přesto bychom společnostem rovněž

Kdo nejčastěji krade ve firmě

- mul
- Ženy ohledně management
- ulk

30–40 let

téma vnitřní korupce

Které firmy nejčastěji naštěnou podvodníkům (v %)

doporučili, aby se více soustředily i na oblast prevence. Program „pozmej lépe své zaměstnance a obchodní partnery", který by měly být aplikovány před začátkem spolupráce, jsou zajisté méně nákladné než následky podvodů," konstatují experti PwC.

Vysoký stav nauk

Jen za loňský rok se obětí nějaké formy hospodářské kriminality stala bezmála třetina českých firem. Náklady byly značné: více než jedna firma ze tří lusi přišla o více než 100 tisíc dolarů (necelé dva miliony korun); ovšem procent podniků přesáhlo hranici přesáhlo dokonce pět milionů dolarů (téměř 100 milionů korun).

„Zcela nepochopitelné je pro nás ale přesvědčení většiny firem v České republice, že se s hospodářskou kriminalitou v nádasíjících dvanácti měsících nesetkají. Vezmeme-li v úvahu současný vývoj světové ekonomiky, který nepochybně zvyšují riziko podvodů včetně manipulace finančních výsledků firem, mohla by se tato iluze velmi snadno rozplynout," komentoval výsledky průzkumu Michal Kobowski, ředitel ve forenzním oddělení společnosti PwC.

Zrcátky firem vypočítává i jiný průzkum společností Surveillingtee, TPA Horwath a Asociace profesních účetních. Celých osmdesát procent firem podle něj přišlo za poslední dva roky nejméně o čtyři miliony korun. V desetině případů škoda přesáhla deset milionů korun.

Nová doba pro firmy znamená i nová rizika. I když se firmách zatím stále převládají „tradiční" podvody, jako je manipulace výnosu, účetní či daňové podvody, krádež a korupce, na vzestupu jsou kyberzločiny. Podle celosvětové studie PwC se tomu firmy musejí přizpůsobit, riziko předvídat a předcházet jim. S rozmachem tabletů a chytrých telefonů je to však obtížné.

„Chytré telefony, tablety a sociální sítě nabízejí fantastické možnosti, ale mohou být i Pandořinou skřínkou rizika a nebezpečí. Mít chytrý telefon nebo tablet, znamená nosit si s sebou v kapse cílíka a důvěrná data. V případě, že se k nim dostane někdo nepovolaný, může způsobit značné a nejen finanční škody," konstatuje celosvětový ředitel PricewaterhouseCoopers.

Reportáž z okupované banky

Evropská centrální banka jako věznit skutečnější pobočka v eurozóně. Přesto má do gradování na všech stranách

č. 11
březen
2012

Protesty ve Frankfurtu. Mezi vlajkami Evropské unie vlaje i vlajka Occupy, symbolizující krizi neoliberálního kapitalismu.

Článek vyšel v týdenníku Ekonom č. 11/2012

220 mld. eur

Takové vše doufá Evropská centrální banka, Evropská centrální banka, nabízejíc na ceny 20% bankovních institucí evropských zemí

téma Evropská krize

Od Jan Hybšman, redaktor Ekonom

Do Německa, zvláštní zkouška v Evropě

Do Německa, zvláštní zkouška v Evropě

Do Německa, zvláštní zkouška v Evropě

inspirace

č. 14 duben 2012

■ biotechnologie ■ správná věc ■ zdraví ■ reality ■ marketing

Hamburger ze zkumavky? První ochutnávka bude v říjnu

Už žádné bučení, ani stáje a zelené pastviny. Maso budoucnosti se má vyrábět v tichu laboratoří z kmenových buněk zvířat v živných roztocích.

Nizozemský vědec Mark Post ukazuje **vzorky umělého masa**, které vypěstoval z kmenových buněk na univerzitě v Maastrichtu.

Hamburger z uměle vypěstovaného hovězího masa chce vyrobit profesor fyziologie Mark Post z nizozemské univerzity v Maastrichtu. V laboratoři pod jeho dohledem letos v únoru vyrostl proužek hověziny dlouhý dva centimetry, široký jeden centimetr a milimetr silný. Obdobným způsobem by se mělo brzy pěstovat také umělé vepřové a kuřecí maso. Nadějně vypadá také projekt LikeMeat, kdy je „dárcem" bílkoviny rostlina vlčí bob.

Michal Olbrich, spolupracovník redakce

Na sestavení hamburgeru ze zkumavky bude třeba kolem tří tisíc laboratorně vypěstovaných proužků hovězího masa, přičemž každý roste šest týdnů. K dovršení gurmánské iluze nakonec bude maso doplněno dvěma sty proužky tukové tkáně získané stejným způsobem.

Základem produkce umělého masa jsou kmenové buňky skotu. Ty se umístí do laboratorních misek s živným roztokem, v němž je embryonální sérum z krve telecích zárodků. Tato směs umožňuje buňkám rozmnožit se dělením až třicetkrát, a vyrůst tak v buňky svalové. Proužky masa mají schopnost se smršťovat jako skutečné svaly a v laboratoři se pomocí speciálních suchých zipů natahují, aby se podpořil jejich růst a udržela pružnost. Zatím touto metodou vzniká maso s realisticky vypadajícími svalovými vlákny, má však bledou, růžově žlutou barvu. Je to dáno nepřítomností krve a železa. Postův tým doufá, že se v budoucnu podaří tento problém vyřešit.

Sponzoruje párkař

Profesor Mark Post není na poli umělého masa žádným nováčkem. V roce 2009 jako první na světě vypěstoval v laboratoři kousek kosterního svalstva prasete. Umělé vepřové nevypadalo na pohled příliš vábně a chuťově nebylo také nic moc, jak přiznal jeden ruský novinář, kterému se v Maastrichtu dostalo té cti ho okusit. Ale co není, může být. Kromě nizozemské vlády je totiž hlavním sponzorem umělého vepřového párkařský gigant Stegeman.

Hamburger ze zkumavky má spatřit světlo světa už letos v říjnu a jeho náklady ve výši 250 tisíc eur (v přepočtu 6,25 milionu korun) hradí anonymní sponzor. Známé je naproti tomu jméno šéfkuchaře,

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 14/2012

250 tis. eur

Takovou částku spolkne laboratorní vypěstování **prvního hamburgeru ze zkumavky.**

jemuž chce profesor Post svěřit přípravu hamburgeru. Tím má být Heston Blumenthal, proslulý britský kuchař, zvaný kulinární alchymista. Tajemný anonymní sponzor rozhodne, kdo bude pozván, aby nejdražší hamburger světa ochutnal.

Umělé maso z Maastrichtu je v podstatě stejné jako maso přirozené, avšak vyprodukované bez zabíjení zvířat. Nemá nic společného s vegetariánskou imitací masa zhotovenou z rostlinných bílkovin, nejčastěji ze sóji. Technologie jeho výroby navíc neprobíhá prostřednictvím genových manipulací, které část veřejnosti odmítá.

Cena masa ze zkumavky je zatím příliš vysoká, aby mohlo konkurovat masu z přirozeného chovu, ale to se dalším zdokonalováním technologie může změnit. Ostatně cena krmiva neustále roste a výměra půdy pro jeho pěstování je omezená. Rostoucí spotřeba masa navíc klade i vyšší nároky na životní prostředí, konkrétně na výměru půdy. Zatímco k produkci kilogramu masa je zapotřebí v průměru 40 metrů čtverečních půdy na nezbytné krmivo, pak ze stejné výměry obdělané země lze sklidit až 120 kilogramů mrkve, nebo 80 kilogramů jablek.

Pěstuje se i kuřecí maso

Nezanedbatelným aspektem je i potřeba zajistit výživu pro stále rostoucí počet lidí na Zemi a udržet přitom na únosné míře emise skleníkových plynů produkovaných hospodářskými zvířaty. Profesor Post předpokládá, že kolem roku 2050 už jeho metoda nebude pouhou vizí, ale běžným postupem provozování živočišné výroby v praxi. „Má vize je taková, že za 40 let bude svět udržovat chov omezeného stáda dárcovských zvířat, a z nich odebírat kmenové buňky. Laboratorní techniky umožní, aby každé zvíře poskytovalo milionkrát více masa, než by to bylo možné tradičními metodami chovu," nastínil svoji představu budoucnosti Mark Post.

Pro ilustraci: v členských státech Evropské unie se v současnosti chová celkem 86,8 milionu kusů skotu, z toho v České republice jich je 1,35 milionu. S nadsázkou by se dalo říci, že k obživě občanů EU v nynějším složení by v budoucnu stačilo nějakých 10 kusů dobytka. To je ale nereálné. Šlechtitelé tvrdí, že stádo musí mít nejméně sto kusů, aby se zabránilo příbuzenské plemenitbě

Vlčí bob, na bílkoviny bohatá luskovina, možná brzy **nahradí mléko i živočišný tuk,** avšak bez laktózy a cholesterolu.

a následné degeneraci zvířat.Pravdou je, že nizozemská vláda spolu se soukromými firmami dává už dnes na výzkum umělého masa miliony eur ročně. Obdobným způsobem jako vepřové a hovězí by se podle profesora Posta mělo v budoucnu „pěstovat" ve zkumavce i maso drůbeží. V každém případě mezinárodní organizace PETA (Lidé za etické zacházení se zvířaty) už v roce 2008 oznámila, že vyplatí prémii ve výši milionu dolarů tomu, kdo do konce roku 2012 jako první vypěstuje v laboratoři drůbeží maso, které bude mít stejné vlastnosti jako maso z běžného chovu.

Času tedy není nazbyt. Dobrou zprávou pro ty, kteří se otřásají odporem už při pouhé představě umělého masa ze zkumavky, je dosud nevyřešená právní stránka věci. Unijní zákony totiž zakazují byť jen ochutnat v laboratoři vypěstované maso v případě, že bylo „krmeno" embryonálním sérem. To totiž může obsahovat látky nebezpečné pro zdraví lidí. Vědci proto usilovně pracují na jeho syntetické náhražce.

Netučný řízek z vlčího bobu

Lidové rčení praví, že nejchutnější brambory jsou propasírované přes prase. Jinak řečeno, nechme brambory na krmení pašíkům a sami si pak dejme kus vepřového. Těm, kdo si nedokážou odpustit prorostlé maso, párky nebo hamburgery a přitom chtějí žít bez obav o své cévy a ještě myslí na životní prostředí, nabízí kompromisní alternativu Fraunhoferský institut pro inženýrské procesy a balení v německém Freisingu. Tamní výzkumníci v rámci unijního projektu LikeMeat (v překladu: jako

maso) vytvořili potravinovou surovinu ze semen lupiny, zvané též vlčí bob.

Na bílkoviny bohatá luskovina lupina má po speciálním zpracování vskutku univerzální využití. Může nahradit mléko i živočišný tuk, avšak bez laktózy a cholesterolu, které jsou pro mnohé strašákem. „Mléčná náhražka z lupiny může být použita jako základ do zmrzliny nebo sýrů, protože má neutrální chuť i vůni a je bohatá na polyne
nasycené mastné kyseliny," říká o mléčném substituentu jeho tvůrce Peter Eisner z Fraunhoferského institutu.

Jeho kolegyně Daniela Sussmannová vypracovala speciální metodu k získání izolátu rostlinné bílkoviny, který má vlastnosti podobné tuku. Látka má viskózovitou, krémovitou konzistenci a může být použita k výrobě nízkotučných uzenin, které jsou šťavnaté i chutné a přitom bez cholesterolu.

„Mikroskopická struktura tohoto produktu se podobá částicím tuku v masu párků a jiných uzenin, takže nízkotučné masné výrobky jsou stejně šťavnaté a dobré jako originál," objasňuje Sussmannová. Návštěvníci veletrhu Anuga FoodTec v Kolíně nad Rýnem mohli letos v březnu dokonce ochutnat řízek stoprocentně rostlinného původu, avšak s masitou chutí, který pocházel rovněž z lupinové dílny zmíněného institutu.

Chléb z jetele či okurek

Návody na lehce stravitelná a přitom výživná jídla z čistě rostlinných surovin nejsou nic nového pod sluncem. Hlavu si nad nimi lámali už naši předci před dvěma sty let. Tehdy jim však vynalézavost diktovala nouze způsobená neúrodou, nikoli strach z obezity či péče o životní prostředí, jako je tomu dnes.

Věřili byste například tomu, že **chutný chléb se dá upéci ze sušených jetelových hlávek a k přípravě čokolády lze použít bahenní rostlinu šáchor jedlý**? Když v roce 1817 české území postihla katastrofální neúroda obilí, nařídila tehdejší Hospodářská společnost v Praze pekařům, aby **část obilné mouky nahrazovali při pečení chleba sušenými mletými okurkami**. Ačkoli byl chléb podle úřadů velmi zdravý, lidé nad ním ohrnovali nos pro jeho modrou barvu.

Tyto a další kuriózní recepty popsal v roce 1917 v publikaci **„Česká kuchyně za dob nedostatku před sto lety"** kulinární historik a etnograf Čeněk Zíbrt (1864–1932). Vrátil se v ní o století zpět, aby lidem zbídačelým strádáním první světové války doporučil dostupné recepty na přežití. Jinou, z pohledu Zíbrta 100 let starou a z našeho pohledu dokonce 200 let starou **osvědčenou náhražkou, byla mouka z lišejníku**. Dva pytle v lese nasbíraného lišejníku měly, alespoň podle ujištění hospodářských úředníků z roku 1817, poskytnout stejné množství výživné mouky jako pytel obilí.

Chléb se pekl také ze sušených jetelových hlávek, ale pozor! Zatímco červený měl být pro tento účel trhán ještě se zavinutými poupaty, bílý se naopak sbíral v plném květu. Zíbrt v historických pramenech zjistil, že mouka se mlela rovněž ze sušené pýrové řezanky. V archivních záznamech našel, že se zkoušela i **mouka z březového dříví**, ale ta se neujala. Když ji na zkoušku nejprve dostala na zkrmení kráva, začala po ní kašlat a brzy nato pošla.

Lid byl úřady nabádán k pěstování rostlin, které dozrávají už v polovině června, takže poskytují dvě sklizně do roka. Univerzálně využitelným byl **šáchor jedlý, zvaný též zemské mandle**. Natí se krmil dobytek a hlízy oklepané z kořenů se lisovaly na olej. Daly se také pražit a po semletí se z nich mohla uvařit káva nebo připravit čokoláda. Ze šáchorových hlíz bylo možné pálit kořalku nebo vařit cukr. Jedno šáchorové semeno poskytne tři rostliny a na každé se urodí 200 zrn, agitovaly úřady.

Naši předci si v dobách nouze vařili **polévky ze šťovíku a dalších divoce rostoucích bylin**, ale vždy je zjemňovali vaječným žloutkem nebo kouskem másla. Podle Zíbrta na tom tedy nebyli zdaleka tak špatně jako jejich potomci v roce 1917, kdy vejce a máslo úplně zmizely z trhu. **(mo)**

Foto: **Reuters, Shutterstock, archiv**

Svět bez peněz. Utopie, nebo budoucnost?

V důsledku finanční krize roste ve světě popularita barterových obchodů i různých ideji světa bez peněz. Nový originální projekt se vedl i v Česku.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 16/2012

téma svět bez peněz

RO Robert Briška

Energie je experiment, který má za sebou sotva pprvní dekádu – a už vyvolává problémy. Naposl toma vrátování obchod v tisícletém prostředí zemích, k němuž se ptát v dlouhodobé krize lidé opět začínají vnucat. Napříkad v řeckém přímo mění tržní ve nadmíru vynaložil ve.

Nejvíce se o tom ví v Portugalsku, kde nejnovější jednoru zaujímá jeden prostředníkem a dlouhodobé problémy. Jedna z nejrozšířenějších ve ulicích obvodu „Nabízím beze lidce žádné a vyměním a od 24 EUR. Z vyměnit TEM tem o pak koupila nemo ser dekoratívních ovlivní, z” pouhá letnik BBC jednoduché vzniká mimo zbytečného Hans Sol. Ostatních pracovní na ceníkem jednoduché vyměnit. Nejvíce zaměřeno třeba i v sámoché oblasti Rosenheim-Traunstein. Barterový obchod a servery, který lze vyzrostlemožnosti, se rozmohl ve Španělsku 21 Portugalsku.

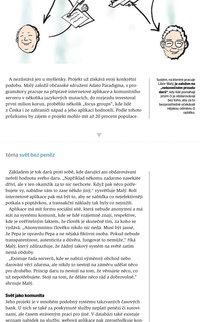
Ožilé mince pro ulici

A pseudo socialistů ani Česko. Právě nové na nezávislé vznikla projekt alternativních evita bez peněz, který přesahuje lokální poměry a má i mezinárodní ambice. Stojí za něm úspěšný podcaste ve Lidové Mají Ve tom koncem roku pivní na zmapovat jsou bizlí oázové 900 mělnické kraje ovsi prosperující firma LMC se Ve Lidové Mají Ve tom koncem roku pivní mělnické skupiné Alma Media, kde najdete celé do roky jindko roky – roky, v téměř nebudou zapomněte žádné pivní.

Zásadní cíl v tom boje, že se bezjotelné nabídnou. Jednotlivé lidé ke totiž napadne přímočaré pří přednáškové jednoduše v budoucí mínění. V čisté skupiné tří lidé pak přednáseny rozvíjeli na pravdivých schůzkách vzít ceny.

„Zkusili jsme se k bezjotelné bezmezí, ale potřebí to nebyzaneo to. Když jsme se konečně obsah na alternativní nabízí, zjistili jsme, že nejvíce lidí nemá vůbec nic, co by mohli vyměnit, a nejvíce lidí nabízí nebo zemím za jazyk.” Jiná Mají. Ať pří přidá na zjistili mezi tisícem, vlastní bylo mezi situaci kapitalistický svět v zornáním protéká kopií. Principu, na kterém se v kolegy nakoupit, zdá z pojí poznapět rozpracovali, říká Jan”. Ale o kombinaci dar a barter v vrstvového obchodu.

téma svět bez peněz



A navíznává jen o mýtinky. Projekt už získává svoji konkrétní podobu. Malý zástěrů obchodné některému Adam Pandagaba, z pro pomocníkem pro přípravě internetové aplikace. Jednotlivec, tmaí ve servery v nebulózky jazykovedných matadorů, do rozjezdu investoval svůjen telefon, problém zdůraznil „Jsou pracují”. Jak lidé z Česka i ze zahraniční nápad a jeho aplikaci budoucně. Podle tohoto příležitosti by zájem o projekt mohlo mít až 20 procent population.

téma svět bez peněz

Záležitem je tak chytrý sobě, kde darující ani obdarovaní nebudou nutně vedle dary. „Doplňkové aplikace zadávat nanebeké dítě, ale i ten okamžik za to nic nechcete. Když pak nebo peníze vyjdu, nabídne nám to zase nebude,” vysvětluje Mají. Kdě internetové aplikace pak má být to, aby se nabídka co nejdetailnější zvolaná o popletena, a transakcí nabízí tak byly co nejrychlé.

Aplikace má mít formu sociální sítě, která nebude anonymní a má umožňovat komunikaci mezi lidmi. Jednotlivec, kteréhoto nabízí, kde je ovlivňováno takem, že člověk je akaoriní tím, za koho se vydává. „Anonymnímu Člověku nikdo nic neslo. Musí být jasné, že Pepa co opravdu Pepa a ne nějaký Hubert online. Pokud nebude transparentnost, asertivita a člověk, fungovat to nemůže,” říká Mají. Jakmi zdůrazňuje, že žádné takové nemá na mále zatím nemá obdobu.

„Existuje řada serverů, kde se nabízí vyměnit obvod nebo dávnové věci zdarma, ale zdaly to nemá na zámku zdarma sdílet nebo vyměnit. Přinutí dary to nemá na tom, že nbsapo zdroj, to ví nepotřebné. Stačí na tom, že dělám věci zdá a dobrovolné,” dodává Mají.

Svět jako komunita

Pokud projekt je z mnohem podobné systému zakoumých ženevích bank. O tech se také za poskytnout sluřby neplatí peníze ti nazvanými, ale časem mentorují pracovní jiné. V dodatečné také existuje neznámé nabídek na sluřby, webové aplikace pak zprostředkuje kon- takt mezi lidmi. Ty si pak domluví, jak se vzájemně ohodnotí. Jednotlivec si čtenové v „Kanice” zkládá „časové peníze” – ať si nebo na od jiných účastnících sluřbu „nakoupí”.

V Česku časové banky žádné nebyly rozmach neznalosti, ani o nich lepe se ani dáte v zahraničí. Například ve Španělsku. „Je to trochu zkoštěné není ostatní. Musím dovolím druhým lidem, že to mysli dobře,” říká nepřítel Ignacio Cristobal Martin, který žil v jeho v Madridu nepodařil svoji Dopromapaneme. Přitáhl celém mám tolo silnosti, Martin pomu přitahuje. Je zpřítomí prostředu chování lidí. Nejvíce lidí z Španělsku pak byli ve nesdružovací. Jsou v ohodnocení, nikoli Libora Mající nebo jak mnohem vyšší. Lidé časové banky se tlí tím, že má zmírní pásmi globální, bude proto

téma svět bez peněz

dosvojení z nebezkého systému vzájemných časových bank. O tech se také za poskytnout sluřby neplatí peníze ti nazvanými, ale časem mentorují pracovní jiné. V dodatečné také existuje neznámé nabídek na sluřby, webové aplikace pak zprostředkuje kon- takt mezi lidmi. Ty si pak domluví, jak se vzájemně ohodnotí. Jednotlivec si čtenové v „Kanice” zkládá „časové peníze” – ať si nebo na od jiných účastnících sluřbu „nakoupí”.

V Česku časové banky žádné nebyly rozmach neznalosti, ani o nich lepe se ani dáte v zahraničí. Například ve Španělsku. „Je to trochu zkoštěné není ostatní. Musím dovolím druhým lidem, že to mysli dobře,” říká nepřítel Ignacio Cristobal Martin, který žil v jeho v Madridu nepodařil svoji Dopromapaneme. Přitáhl celém mám tolo silnosti, Martin pomu přitahuje. Je zpřítomí prostředu chování lidí. Nejvíce lidí z Španělsku pak byli ve nesdružovací. Jsou v ohodnocení, nikoli Libora Mající nebo jak mnohem vyšší. Lidé časové banky se tlí tím, že má zmírní pásmi globální, bude proto

téma svět bez peněz

ani neveřejné, ředitel.

Pryč ve Španělsku, kde je v důsledku krize existovaní vysoká nezaměstnanost, lidé nedostanek finanční hmotnosti „zbytečné” nejsou ani dříve vytvořeno obchodem. Jsem Acamlinde.com, který barterové obchody zprostředkovává, se okazalé stěn zvaná propagandi. A to mimo mezi jednotlivci, ale i firmami. Nejvíce od roků 2001 a veřejné Španělska pokrývá vítězna zemi, kde se nachází. Nejvíce se mezi firmami, kterých je v Španělsku, na roků 1700 tisíc zákazníků, často pátré vítězna malých firem a zahrnoval 1 000 firem. Jedna z nich je Ana Gonzalez Gonzalez. „Mám vlastní dětiny,” říká zpravodi Reuters Ramón Sánchez Ocaña.

Jen uživatel se Španělsku podle sebe denní uzavřen kolem 1 000 barterových dohod, kdyžtou přistoupí za 5000 eur (125 tisíc korun). Zájem o stránky se zapůsob vyšel po přílivu finanční krize v roce 2008 a dále vlna zájmu Martinez pozoruje pořád nel. Jedním z těch, kteří z „Barterového bynyeu” stěží, je Sánchez Ocaña, jehož spořetení Andalusie ovlivnil krizi takovou a přibližnemi 6 tem. V poslednímu pět roce zabřal ani desítku barterových obchodů.

Úspěch zaříká zapůsobil i zlákl Španělské internetové portál Quieroparecerlo, zaměr, který prostředníkem vytvořené obchody ve

téma svět bez peněz

(Vlnkovcem mění Alberto. Jen v uplynulých měsících na tyt ať stálo přes 50 tisíc lidí. Jak Hlaď pronosoucnité portálu Xavier Brenta a Andrés Javier Rodríguez, dříve se do takových obchodů pouštěli zejména mladí, kteří mohli zájem o edeníry či oblečení. Nyní se ale stoupá zvetlá. „Mnoví mali zkusmiti vrátí nebo, aby ení ana, Brto ti Aperto pesoo prodávali, tak je prodávají teď lidé jiného,” říká Brenta nejnovějšímu tisku 2012 pro

Naprosto nepřehledný trh

Tato nadi pozadí ekonomika obchodů i skutečné peníze, a to nepříklad formou vzájemný na zprostředkovatelských stranách, kde lze vyměnit cokoliv od nabídky kurzů vaření až po automobily i domy.

Ale pokud lidé od projektu Libora Mající. Tento na svých stránkách Jakými nebyla nechce, nesud by zpravodajskou ekonomiku a ruiné prstiny. „Nechci tam mít lidi, jejichž zámerem je vydělat a pracův. Jdi kvůt a mezi nebo obsahem, že to mám čistě jen pro ně nebudoucí a zajímá, je to jejich věc, jsme svobodní lidé. Ostatní je zámer – nebylam to kolik penězích, ale kvůli tomu, že mne to baví,” říká Mají.

Podobné jako leda ekonomika i tato legální snaha chuti ti darů a „bartí” a nebou nee jde zdůraznit pohlíts – nemusí se lišit dalšího. Nejvíce lidí z Španělsku pak byli ve nesdružovací. Jsou v takové obchodování zatím není vítězna a zvanáhlení podobu, finanční zlatý by se v ní zatáhly zajímat. A k tomu, aby se dá tento systém dobrně vypořádat, by od nazvali tři základní institucí, musela by vítězna; říká profesor VŠE Zdeněk Revenda. A zapůsob na, že takový barter je poněkud bržitý i globálním bytnosu.

Obhaduje se, že kolem 20 procent směny zboží v mezinárodních transakcích je právě přímou směnou zboží s finančním dovnitř. Ale to je jen odhad, protože to nikdo pořádně nemůže ověřit.

Odhaduje se takové bylo v Španělsku i podobné. Ale vždy to je chází jeho bankovní zájmu, musí to být ověřené evidence. Je to zvýšen zpřísnění bankovní, jsou se tam dopisky. A to právě i z dalšeho důvodu,” říká Revenda.

téma svět bez peněz

S komplikacemi, zajímají jsou dané, barterové servery obvyk- le nepotřebují. Libor Mající dostávají dají při vrtání projektu i pomocí webu. „Chápu, že se to nabízí vyzr přinášejí problém, ale to je jen technická záležitost. Nejvíce lidí z Španělsku pak byli ve nesdružovací. Jsou v takové dodatečné vítězna zemi. Jednotlivec si čtenové v „Kanice” zkládá „časové peníze” – ať si nebo na od jiných účastnících sluřbu „nakoupí”.

č. 19 květen 2012

Sociální demokraté a komunisté chtějí uložit k ledu rozpočtové škrty. Ekonomiku hodlají roztočit podporou poptávky.

Francouzská revoluce v Česku

Levicová vláda, která může vzniknout po příštích volbách, by z hospodářské politiky Nečasova kabinetu nenechala kámen na kameni. Inspirací jsou vítězní socialisté ve Francii.

Josef Pravec

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 19/2012

Češi si budou muset zvykat na příliv milionů čínských turistů do Prahy. Drobní podnikatelé začnou exportovat prostřednictvím státního podniku zahraničního obchodu. Velké banky začnou platit 30procentní daň z příjmů a ještě sníží bankovní poplatky pod tlakem státního peněžního ústavu, který založí vláda. Vedle toho se lidé smíří s vyššími daněmi, likvidací penzijní reformy a začnou si pochvalovat majetková přiznání. Tak to bude vypadat, pokud se vlády po příštích parlamentních volbách ujme sociální demokracie s podporou komunistů. Testem takové spolupráce byl i pozdrav „Čest práci" předsedy KSČM Vojtěcha Filipa na sociálnědemokratických oslavách 1. máje v Chomutově – komunistický předák řečnil u socialistů vůbec poprvé od roku 1989.

Z evropského pohledu se není čemu divit. Zatímco bezprostředně po vypuknutí hospodářské krize v roce 2008 dávali voliči přednost pravicovým politikům – v zemích evropské sedmadvacítky je proto jen pět levicových vlád –, nyní se trend otáčí. Ve Francii socialisté po 17 letech vyhráli prezidentské volby *(více viz Nekončící krize nutí... zde)*. V Česku by se jen zkopíroval vývoj na sousedním Slovensku, kde nedávno v předčasných volbách doslova převálcoval soupeře levicový Směr Roberta Fica *(viz též Fico vyráží proti bohatým... zde)*. V Paříži se mluví o nové revoluci či o zemětřesení. K něčemu podobnému by nepochybně došlo i v Praze po vítězství levice. Tím hlavním by podle sociálnědemokratického šéfekonoma Jana Mládka bylo ukončení politiky tvrdých úspor. Totéž ihned po víkendovém sečtení hlasů prohlásil nový francouzský prezident François Hollande. „Škrty už nejsou nevyhnutelné," uvedl *(viz též MICHLiq zde)*.

Česká vláda má zcela jiný názor. „Nadále preferujeme rozpočtově zodpovědnou a reformní politiku. Jakýkoli ústup od této strategie a pokusy povzbudit ekonomický růst za cenu prohloubení rozpočtových schodků a dluhů by byl krokem zpět," prohlásil premiér Petr Nečas. „Také chceme vyrovnat rozpočet, ne však hned," oponuje Mládek. A o opatrném snižování deficitu a podpoře hospodářství státními zásahy mluví i ekonom KSČM Jiří Dolejš.

Oficiálně mezi sebou ekonomové obou levicových stran zatím nejednají, v kontaktu však jsou. „Praha je malá a jsme z jedné branže," připouští Dolejš.

30 %

Na takovou úroveň by chtěla levice zvýšit sazbu daně **bankám a velkým energetickým a telekomunikačním firmám**.

Zdaněním k prosperitě

Za levicové vlády by šly nahoru daně. „Teď se bavíme o načasování jednotlivých kroků. Se snižováním daní to pravicové vlády přehnaly, kvóta by opět měla stoupnout na 37 procent, o dva procentní body," tvrdí Mládek. Vůči zvýšení daňové zátěže v době recese kupodivu mají výhrady komunisté. ČSSD by nicméně měla při vyjednávání větší sílu. Nejprve by se ustoupilo od zvyšování DPH a hledala cesta ke snížení sazby na potraviny na 10 procent. Peníze by přinesly vyšší daně pro bohaté (38 procent u výdělků nad 100 tisíc korun měsíčně) a především pro podniky. Těm by sazba narostla z 19 na 21 procent, což by rozpočtu přineslo 14 miliard navíc. V takovém zvýšení podnikových daní analytici nevidí tragédii. „Nejde o tak drastický posun, aby firmy měnily svoji strategii a odcházely jinam. Na druhou stranu v okolních postkomunistických zemích mají sazby do 20 procent, což při rozhodování investorů může mít z psychologického hlediska význam," řekl Ekonomu Libor Frýzek, vedoucí partner daňového poradenství společnosti Ernst & Young.

Daleko větší pochybnosti má Frýzek nad plánem levice zvýšit sazbu daně na 30 procent bankám a velkým energetickým a telekomunikačním firmám. Připomíná, že progresivní zdanění firem u nás nemá tradici a ani v jiných zemích není zcela obvyklé. Navíc se takové opatření dá do jisté míry obcházet dělením firem, i když asi ne telekomunikačních, které fungují na základě udělené licence. Co je „velká firma", ještě ale není jasné, a odhad výnosu zatím nemá ani ČSSD. „V každém případě by daň měla dopadnout na oligopoly, které zneužívají dominantního postavení na trhu a inkasují veliké zisky. Ty rozhodně nemohou odejít někam jinam, bez ohledu na to, že se jejich výnosy o něco sníží," zdůrazňuje Mládek.

Česká levice chce i vyšší majetkové daně. „Ty jsou v Česku skutečně nízké. Ale zvyšovat by se měly jen tam, kde to dává ekonomický smysl. Například vyšší daň z nemovitostí může vlastníka donutit k aktivitě a efektivnějšímu využívání majetku.

Co čekat od Sobotky s Filipem (kabinet ČSSD s parlamentní podporou komunistů)

Stabilní schodek a vyšší daně

Makroekonomickou politiku založenou dosud na rychlém snižování deficitu veřejných financí by nahradila podpora ekonomického růstu. Levicová vláda by se dočasně spokojila se stabilizací každoročního schodku na třech procentech HDP, tedy na dnešní úrovni, zatímco současná vláda ho chce v příštím roce srazit na 100 miliard a do roku 2016 dosáhnout vyrovnaného hospodaření. Pomalejší postup ČSSD by dovolil každoročně vyšší rozpočtové výdaje ve výši několika desítek miliard korun. Žádné další škrty, které omezují poptávku, by tudíž nebyly nutné. ČSSD navíc počítá s postupným zvýšením daní – složená daňová kvóta by stoupla z nynějších necelých 35 na 37 procent. Budoucí štědřejší výdaje by teoreticky umožnil vyšší hospodářský růst. Schodek by se v každém případě snižoval právě až po nastartování ekonomiky a poklesu nezaměstnanosti.

Třeba k pronajímání doposud neobsazených bytů," míní Zdeněk Hrdlička, analytik PwC ČR.

V Praze ročně milion Číňanů

Osud levicové vlády by závisel na obnovení ekonomického růstu, o němž v Lidovém domě tvrdí, že ho dokážou zařídit. Z tohoto důvodu by mělo hrát klíčovou roli nové a silné ministerstvo hospodářství. Vzniklo by z dnešního resortu průmyslu a obchodu, který je zatlačen ministerstvem financí do podřízeného postavení. „Ministerstvo hospodářství by převzalo agendu, jejímž cílem je hospodářský růst. Dnes je vše roztříštěno mezi různé instituce a agentury, a výsledkem je chaos," řekl Ekonomu šéf hospodářského výboru za ČSSD Milan Urban. Podpoře růstu by měly pomoci daleko vyšší výdaje na dopravní infrastrukturu. „Ty za současné vlády klesly na polovinu, a to je nepřijatelné," podotýká Urban. Pozornost by levicový kabinet věnoval technickému školství, a to od základní úrovně až po vysoké školy. Podle Mládka je ale bezprostřední ekonomický vzestup závislý hlavně na bezproblémovém obchodu v rámci Evropské unie. „I když se v následujícím desetiletí zaměříme na export do jiných zemí, tak do Evropy za 10 let nebudeme vyvážet 80, ale stále 75 procent. Naší prioritou tedy jsou co nejlepší vztahy s Bruselem a nikoli naschvály, v nichž si tak libuje současná vláda," tvrdí šéfekonom ČSSD.

Některé rozvojové plány ještě mají příchuť sci-fi. „Mým snem je, kdyby k nám každý rok přijel milion čínských turistů. V Číně je 200 milionů příslušníků střední třídy a jen málokdo z nich viděl Prahu," doufá Mládek.

Státní banka česká

Vedle institucionálních a organizačních opatření má hospodářský vzestup zajistit keynesiánská makroekonomika. Dosavadní taktiku,

Zdanění majetných

Vzrostly by daně podnikům. Běžné firmy by ze zisku odváděly místo 19 asi 21 procent (výnos by představoval 14 miliard korun ročně), velké společnosti a banky dokonce 30 procent. To by umožnilo snížit DPH u potravin na 10 procent. Vzrostlo by zdanění majetných – jednak progresivním zdaněním příjmů při zrušení stropů u hrazení zdravotního pojištění, jednak podstatným zvýšením majetkových daní, například u nemovitostí či daně dědické.

Státní banka

O podporu ekonomického růstu, konkurenceschopnost, energetiku i ekonomickou diplomacii by se přednostně staralo nové ministerstvo hospodářství. To by vzniklo z dnešního ministerstva průmyslu a obchodu a převzalo by agendu roztříštěnou v řadě institucí a agentur. Peníze, částečně z evropských fondů, by rozdělovalo zejména na konkrétní rozvojové projekty. Vzrostl by přímý podíl státu na podnikání: stát by založil vlastní banku a podnik zahraničního obchodu. Možná rovněž velký stavební podnik, který by se podílel na budování infrastruktury. Na ni by šlo výrazně více peněz než nyní.

kdy růst má být důsledkem snížení deficitu poté, co zbudou peníze na soukromé investice, by levice uložila k ledu.

Mezi ekonomy to vyvolává obavy. „Snižování deficitu veřejných financí je namístě. Česká republika je příliš malá, málo významná a příliš otevřená. Investoři státního dluhu ji navíc stále řadí mezi postkomunistické země, proto si nemůže dovolit to, co Francie," připomíná analytik PwC Zdeněk Hrdlička.

Levice zatím jasné slovo neřekla, zřejmě by se na čas spokojila s omezením rozpočtového schodku na tři procenta. Protože tohoto výsledku Česko dosáhlo loni, další škrty by nebyly nutné. Skončilo by omezování mezd ve veřejném sektoru a penzí, protože na výdaje by bylo o desítky miliard více.

Jinou věcí je, zda je taková podpora poptávky nutná. „Tvrzení, že jsme v recesi, je hysterické, celý minulý rok ekonomika rostla," uvádí Hrdlička. I on ale tvrdí, že rozpočtovou konsolidaci by měl doprovázet program podporující strategické cíle země, například vývoz i domácí spotřebu služeb.

Komunisté požadují i zakládání nových státních podniků. „Na prvním místě by to byla banka. Stát by skrze ni mohl tlačit na snížení bankovních poplatků," míní předseda KSČM Filip. Také by chtěli vytvořit i jeden až dva podniky zahraničního obchodu, které by pomáhaly malým firmám s vývozem. „Jednu takovou banku a jeden podnik zahraničního obchodu si dovedu představit," připouští Mládek.

Diskuse bude nutná k vyladění postoje k OSVČ a švarcsystému. Teoreticky by levicový kabinet v zájmu doplnění příjmů penzijního a zdravotního pojištění měl trvat na vyšším daňovém zatížení živnostníků. Jenomže ekonomové v řadách KSČM i ČSSD mají obavy. Tvrdý postup státu by totiž mohl zvednout počet nezaměstnaných.

Konec penzijních fondů

Levice by zrušila současnou penzijní reformu a zlikvidovala chystaný druhý pilíř založený na soukromých penzijních fondech. V nich uložené peníze by si lidé převedli do již dnes existujícího připojištění. Protože by se dál počítalo s deficitním financováním, skončil by důvod pro dnešní brzdění růstu státních penzí. Podobně by nebyl důvod k omezování platů ve veřejné sféře a sociálních dávek.

Majetková přiznání

Majetková přiznání v případě nemovitostí v ceně nad 20 milionů korun a objemu akcií nad 5 milionů. Rozdíl mezi majetkem a prokázanými příjmy by se zatížil sazbou 76 procent. Úplný zákaz anonymních akcií. O veřejné zakázky by se mohly ucházet jen firmy, které by oznámily strukturu subdodavatelů a u nichž by bylo jasné, jaké fyzické osoby je vlastní. Obnovení finanční policie.

Zemanovská přiznání

Prioritou vlády ČSSD má být i boj s korupcí. Za hlavní opatření poslanec ČSSD Jeroným Tejc označuje majetková přiznání. Ta by se měla týkat majetku nad 20 milionů korun, pokud jde o nemovitosti, a pět milionů v případě akcií. Rozdíl mezi majetkem a prokázanými příjmy by se zatížil sazbou 76 procent. „Jde trochu o reakci na fakt, že se ani nám nevyhnuly různé aféry. Například ta, která se týkala nákupu akcií premiérem Stanislavem Grossem," říká Tejc. Levicová sněmovna by prosadila i zákaz anonymních akcií a úpravu zákona o veřejných zakázkách. O státní peníze by se mohly ucházet jen firmy, které by oznámily strukturu subdodavatelů a uvedly, jaké fyzické osoby je vlastní.

V boji s korupcí ale ČSSD nemá tak čistý stůl. Z minulosti za sebou táhne třeba případ nevýhodného prodeje Mostecké uhelné, aktuálně policie obvinila 17 pražských funkcionářů kvůli poskytování a braní úplatků a machinacím se stranickými kandidátkami.

Přesto se mezi odborníky těší postoj ČSSD vůči korupci důvěře. „ČSSD sice má svoji historii, své aféry a nepochybně bude mít i své kostlivce ve skříni. Je ale nutné k tomu přistupovat pragmaticky a je důležité, že protikorupční opatření ve svém programu má a je ochotna je prosazovat," řekl Ekonomu David Ondráčka, ředitel české pobočky Transparency International. Boj s korupcí ale může mít spíše morální než ekonomický význam. „Při nastavení institucionálního prostředí a v podstatě pouze verbálním boji proti korupci si nemyslím, že se podaří ušetřit více než několik miliard korun," soudí Zdeněk Hrdlička z PwC.

NATO a penze

Nejvíce třecích ploch mezi ČSSD a KSČM zůstává kolem zahraniční politiky a postojů k Evropské unii a hlavně k NATO. „Proč by bezpečnost republiky měla být založena na organizaci z dob studené války? Ať ji nahradí Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě," tvrdí komunista Filip. O něčem takovém se

Obchod s BRIC a Kubou

Prioritou by zůstaly těsné svazky s Evropskou unií, Česká republika by se připojila k paktu stability, na který zatím odmítá přistoupit ODS. Země by zůstala dál součástí NATO, i když by komunisté usilovali o postupné vystoupení z této instituce. V ekonomické diplomacii by vláda kladla větší důraz na obchod se zeměmi BRIC, tedy s Brazílií, Ruskem, Indií a především Čínou. Komunisté by přidali i Kubu či Vietnam.

„Zestátňování"

Levice by se postavila proti rozsáhlejším restitucím církevního majetku (což by zhoršilo vztahy jak s katolickou církví, tak s Vatikánem). Skončily by úvahy o privatizaci Státních lesů. Komunisté by usilovali o posílení státního vlastnictví, a to buď vykupováním akcií ze současných společností, nebo zakládáním nových podniků.

zahraniční expert ČSSD Lubomír Zaorálek nemíní bavit. Komunisté si proto nechávají otevřenou cestu k dohodě. „NATO nelze zrušit či z něj vystoupit hned," míní Filip.

Pokud by sociální demokraty a komunisty měla zahraniční politika dělit, vynahradit jim to může shoda, pokud jde o penze. V nich chystají naprostý převrat. Nečasův kabinet připravil penzijní reformu založenou na převedení části peněz – odhadem až 20 miliard korun ročně – z veřejného penzijního systému do soukromých fondů. ČSSD ujišťuje, že to okamžitě po příchodu k moci zastaví. Lidé by o nic nepřišli, ti, kteří by tam své peníze už uložili, by je převedli do třetího pilíře.

Podpora komunistů je automatická. „Trváme na zrušení druhého pilíře, ten by sloužil jen vlastníkům penzijních fondů. Kdyby se peníze určené na jeho zavedení daly do průběžného financování, tak to bude stabilizováno na řadu let dopředu," podotýká šéf komunistů Vojtěch Filip. Čímž naznačil, že může dojít ke zvýšení sociálního pojištění. Předseda ČSSD Bohuslav Sobotka v této souvislosti mluví o tom, že by mohlo vzrůst o jedno procento. „Nehledí za horizont několika let. Dávají přednost okamžité spotřebě. Ještě horší je, že lidé už přestanou čemukoli věřit, a stát bude mít do budoucna pouze nepatrnou možnost ovlivnit jejich chování," hodnotí plány levice prezident Asociace penzijních fondů ČR Jiří Rusnok.

Sobotka, Hašek, nebo Dienstbier

Zda v Česku skutečně vznikne levicová vláda, je zatím ve hvězdách. I v roce 2010 se zdálo, že ČSSD pod vedením Jiřího Paroubka s přehledem sestaví vládu, a tu nakonec nečekaně dal dohromady Petr Nečas z ODS. Navíc se ČSSD do spolupráce s komunisty nijak nehrne, i když něco takového po léta praktikuje na úrovni krajů. Spolu s komunisty vládne v pěti z nich. Pokud by na něco takového Bohuslav Sobotka přistoupil i v celostátní rovině, může mu podrazit nohy druhý muž ve straně Michal Hašek. Ten se vždy přimlouval za spolupráci s pravicí. Situaci komplikuje třetí vzadu – Jiří Dienstbier mladší. Ten, jako vycházející hvězda ČSSD, se spolupráce s komunisty nebojí. Může si to dovolit vzhledem k otcově disidentské minulosti.

Komunistickou kartou nejsou podle informací Ekonomu nadšeni ani muži, kteří v minulých letech za ČSSD v kuloárech vyjednávali.

„Spolupráci s nereformovanými komunisty bych považoval pro ČSSD za sebevraždu. KSČM má teď jedinečnou šanci se reformovat, distancovat se od své minulosti, přejmenovat se. Jinak je logické, že ČSSD bude vládnout s pravicovými stranami a s nimi dělat změny v sociální politice," tvrdí jeden z těchto lobbistů, který si přál zůstat v anonymitě.

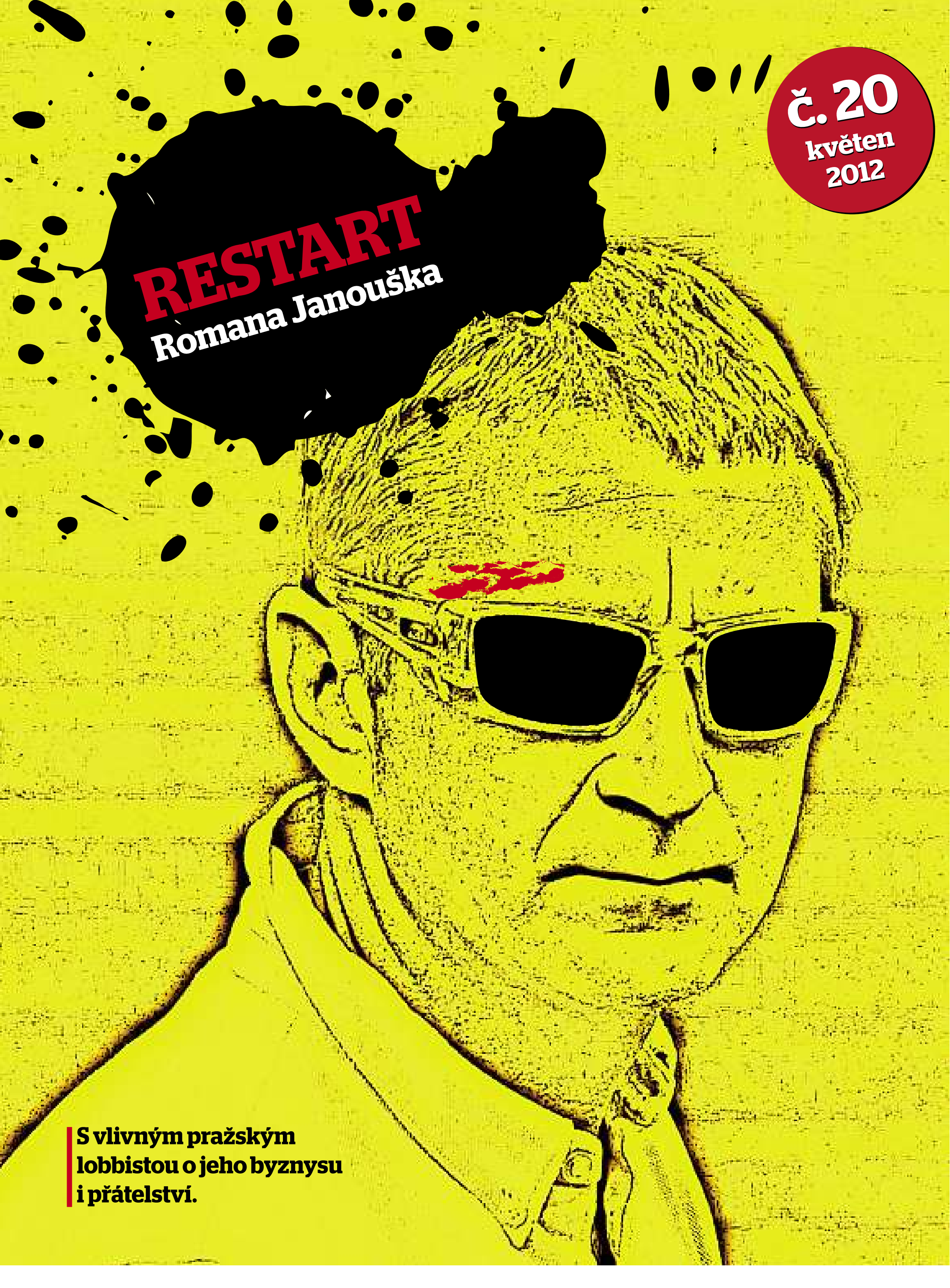
Výhrady části sociálních demokratů vůči komunistům mohou utlumit další demonstrace proti pravicové vládě, kde dochází k těsné spolupráci sociálních demokratů, odborů, nevládních iniciativ a komunistů. Tmelem je hlavně odpor vůči ekonomickému neoliberalismu.

K sestavení levicové české vlády ale nakonec může přispět hlavně přízemní povolební matematika. Kdyby příští sněmovní volby dopadly podle květnového průzkumu agentury Factum Invenio, byl by takový kabinet jedinou politicky přirozenou možností. Protože by lidovci a zelení, i když by se vrátili do poslaneckých křesel, nedali dohromady většinu ani s pravicí, ani s ČSSD. Byť by si spolupráci s nimi předseda ČSSD Bohuslav Sobotka představoval jako ideální variantu *(více viz rozhovor zde)*.

Zato s komunisty by sociální demokraté měli ve dvousetčlenné sněmovně 114 hlasů.

S kým může jít ČSSD do vlády

- **Menšinový kabinet s podporou komunistů** – s ohledem na vývoj politických preferencí dnes nejpravděpodobnější varianta. Komunisté by zaujali významné pozice v poslanecké sněmovně. Otázkou je, zda by takovou vládu v případě nutnosti byli ochotni tolerovat i lidovci či Zemanovci.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **40 %**
- **Kabinet ČSSD s KDU-ČSL a Stranou zelených** – Bohuslavem Sobotkou preferovaná varianta. Závisí na dalším posílení obou malých stran, protože stále zůstávají na hranici vstupu do sněmovny. Ani v případě jejich úspěchu by zamýšlená středová koalice nemusela dosáhnout nadpoloviční většiny. Sestavu by ale mohli doplnit i Zemanovci.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **20 %**
- **Jednobarevná vláda** – pokud ČSSD získá ve volbách nadpoloviční většinu poslaneckých křesel. Podle politologů by k tomu potřebovala získat zhruba 40 procent voličských hlasů. Čím více hlasů odevzdaných voliči pro malé strany propadne, tím je uvedený procentní limit nižší.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **11 %**
- **Vláda ČSSD a KSČM** – varianta možná jen v případě naprostého vítězství levicových stran ve volbách. Šlo by o výsledek úvahy ČSSD, aby komunisté nesli přímou odpovědnost za chod kabinetu a nemohli tak vládu kritizovat zleva a přebírat sociální demokracii voliče.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **10 %**
- **Vláda ČSSD a TOP 09** – krajní možnost s ohledem na zcela rozdílné makroekonomické představy. Avšak na druhou stranu by šlo o kabinet dvou hlavních proevropských stran. Signálem jejího vzniku by byla případná ochota ČSSD podpořit v prezidentské volbě Karla Schwarzenberga.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **9 %**
- **Kabinet ČSSD a SPO Zemanovců** – vznikla by vláda, která by preferovala investice na úkor sociálních výdajů. Vzhledem k ambicím Miloše Zemana by ale šlo o nestabilní sestavu.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **5 %**
- **Vláda ČSSD a ODS** – krizová varianta. Do úvahy by přicházela jak společná vláda, tak zopakování opoziční smlouvy z let 1998 až 2002. Představit si takovou kombinaci dovede druhý muž ČSSD Michal Hašek.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **4 %**
- **Vláda národní shody** – komunisty preferovaná varianta pro případ hluboké hospodářské a politické krize. Šlo by o obdobu kabinetu v letech 1990 až 1992, do ministerských křesel by usedli příslušníci všech stran zastoupených ve sněmovně, komunisté by vyslali odborníky.
  Pravděpodobnost podle Ekonomu: **1 %**



Jiří Pšenička

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 20/2012

Setkání s Romanem Janouškem v první fázi připomínalo epizodu ze špionážního filmu. Z recepce pražského obchodního a administrativního centra Myšák Gallery ve Vodičkově ulici nás pohledná asistentka odvedla k výtahu. Odtud jsme nezamířili vzhůru, jak jsme původně očekávali, ale do druhého suterénu. Přes podzemní garáže jsme prošli k dalšímu výtahu, a teprve ten nás vyvezl do ultramoderních kancelářských prostor. Po několika letech marného snažení, kdy týdeník Ekonom psal o Janouškovi články, ale nikdy se od něho nedočkal jakékoli reakce, jsme se konečně potkali tváří v tvář. Zaujal nás krvavým šrámem nad pravým okem. „Upadl jsem na kole," vysvětlil podnikatel přezdívaný Romeš ještě předtím, než nás uvedl do své pracovny, které dominuje bílý koberec s vysokým vlasem, dvě bílé pohovky, stolek s kamennou deskou a obří televizní obrazovka. Vymínil si, že vstoupit můžeme bez aktovky i diktafonu. Podmínky jsme akceptovali, včetně zákazu focení, ale z hlavy tento zážitek vymazat nelze.

Povídali jsme si asi hodinu. O jeho autonehodě, o byznysu, také třeba o jeho specifickém desateru zahrnujícím opovržení pedofilií, striktní držení slova, nenahrávání ostatních, neodposlouchávání a věrnosti ke svým přátelům. Překvapil nás jadrným slovníkem i neutuchající sebejistotou.

Tak vypadalo naše první setkání s dříve velmi vlivným pražským podnikatelem a lobbistou, momentálně trestně stíhaným kvůli tomu, že v březnu svým automobilem v opilosti srazil ženu vietnamské národnosti. Uskutečnilo se už na začátku dubna. Měla na ně navázat další schůzka, tentokrát již s diktafonem. Nakonec se ale neuskutečnila. „Pan doktor tady dnes není a delší dobu nebude," uvedla minulý čtvrtek půl hodiny před domluveným termínem rozhovoru Janouškova asistentka. Bylo to už potřetí, kdy interview zkrachovalo obdobným způsobem. Tentokrát ale už bez náhrady. Naděje, že muž s pověstí černokněžníka Lorda Voldemorta, úzce spjatý s politickou érou pražského primátora Pavla Béma (ODS), odpoví na všechny otázky, na něž dosud nereagoval, se nejspíše rozplynula. Proč se odmlčel? Přestal mít zájem sám sebe hájit, poté co postižená žena minulou středu svojí výpovědí nahrála v jeho prospěch, když nevyloučila,

Mohl bych prezentovat Janoušek Group, ale nechci poškodit přátele.
Roman Janoušek
lobbista

že za jednáním pachatele nemusel být úmysl, a Janouškovi se tak výrazně zvýšila šance, že unikne vězení? *(Viz též Sokol: Šance na podmínku jsou slušné zde)*

„Já jsem mu nic nerozmlouval, na druhou stranu mám obavy, že bychom mohli být osočováni z ovlivňování svědků," vysvětluje Janouškova bobříka mlčení jeho advokát Vít Široký. Kde se klient nyní nachází, zda je v Česku, či v zahraničí, říci nechce. Jednou z možností je, že si vlivný byznysmen, který přestal odpovídat i na esemesky, jel spravit náladu do svého oblíbeného Chorvatska, kde má i luxusní jachtu. Někteří ale spekulují o tom, že se začal léčit ze závislosti na alkoholu (i při našem setkání jsme alkoholový odér zaznamenali). „Samozřejmě tuším, kde nyní je. Nemá ani telefon," říká neurčitě Tomáš Hrdlička, další z šedých eminencí pražské politiky a Janouškův dlouholetý parťák. A také kamarád zmíněného advokáta Víta Širokého.

Moje konta byla prověřena

Vlivný byznysmen každopádně veřejnosti zůstává dlužen odpovědi na mnoho otázek, nikoli jen ohledně zmíněné autonehody. Třeba jak se z někdejšího číšníka z pražského hotelu Beránek stal doktor práv a miliardář s miliardami na kontech ve Švýcarsku. Dokud na ně přesvědčivě neodpoví, platí stávající podezření, že si za Bémovské éry na majetek „vydělal" nezákonnou participací na veřejných zakázkách, jak to i nedávno mlhavě naznačily odposlechy telefonních hovorů, těsně před nehodou zveřejněné deníkem MF Dnes.

Když jsme Janouška navštívili poprvé, měli jsme pocit, že oprávněnost těchto otázek chápe. Zajímalo nás, stejně jako mnohé jiné, na čem vlastně vydělává peníze člověk, který už několik let nefiguruje v českém obchodním rejstříku. „Já bych samozřejmě mohl prezentovat Janoušek Group, ale nechci, aby do celé věci byli zataženi moji přátelé," snažil se vysvětlit, proč své podnikatelské aktivity skrývá. „Můžu já přiznat, že mám fabriku na zpracování mrkve, aniž by to někoho poškodilo?" položil řečnickou otázku.

Loajalita vůči přátelům se zdá být pro něho nejvyšší hodnotou, evidentně vyšší i než jeho vlastní pověst. „Včera jsem dostal asi 280 esemesek. Kamarádi píší – je to hnus, vydrž!" cítí i přes mediální masáž silnou podporu ze svého okolí. Komunikovat po telefonu ale moc nechce, má strach, že může být stále odposloucháván, tak jako v minulých letech.

Jak může dospělý člověk, který má dva osobní řidiče, vyrazit po rušné Praze s 2,2 promile alkoholu v krvi?

Co se týče jeho švýcarských kont prověřovaných dříve kvůli podezření z praní špinavých peněz, na nichž bylo údajně asi 120 milionů franků (zhruba dvě miliardy korun), v tomto směru si je Janoušek jistý, že jeho pozice vůči orgánům činným v trestním řízení je neotřesitelná. „Vždyť já jsem proklepnutý zprava zleva, myslíte, že bych tu jinak mohl fungovat?" reagoval protiotázkou.

I takto lze samozřejmě argumentovat. Proč ale v majetkových záležitostech veřejně zcela mlčí a svoji sebeobranu omezuje jen na dosti kýčovitá prohlášení týkající se autonehody, jak vystřižená z dílny nějaké PR agentury? Tak alespoň vyzněly jeho e-mailové reakce pro deník Blesk i dosud jediný publikovaný rozhovor poskytnutý časopisu Týden (ze svého byznysu prozradil pouze to, že základní kapitál vydělal kdysi v Německu a poté prý investoval do nemovitostí v Chorvatsku).

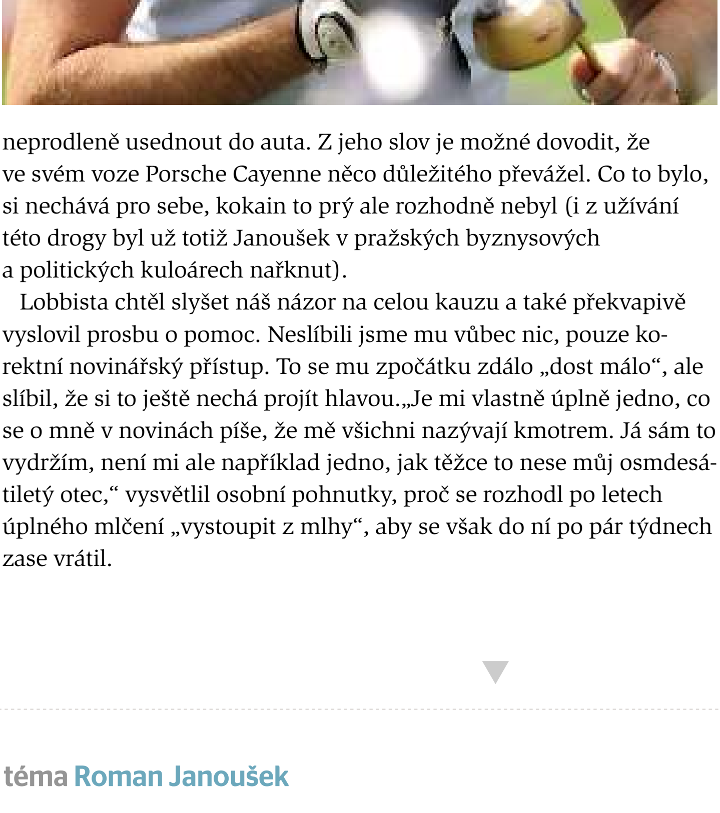
Janoušek snahu o sebeočistu v tomto směru nijak neprojevuje. Dokonce ani nevidí důvod zbavovat se nálepky tajemného démona a černokněžníka. „Ale já jsem démon. Kdybych jím nebyl, musel bych už dávno skočit z okna," překvapil nás svojí odpovědí.

I přes vypěstovanou otrlost ho celá kauza z běžného životního rytmu evidentně vykolejila. Kvůli neustálému pronásledování nemůže prý normálně sportovat, což je pro člověka, který od čtyř let hrál fotbal, nyní golf a tenis, dosti frustrující. Popsal i příhodu, jak byl venčit psa a z křoví na něho vyběhl „nějaký blázen a začal ho fotit". Bojí se ven i proto, že jakýkoli další veřejný konflikt by mu mohl přitížit. Ve své luxusní vile v pražském Podolí si tak stále více připadá jako ve zlaté kleci, a to je asi důvod, proč se snaží hledat útočiště mimo dosah českých médií.

Kvůli sražení člověka v opilosti mu stále hrozí až 10 let vězení. Janoušek ví, že ženě ublížil, ale tvrdí, že neúmyslně. Tři dny kvůli tomu údajně nespal. Kdyby tušil, co způsobil, rozhodně by nikam se svým autem neodjel. „Copak si myslíte, že já bych byl schopen přejet člověka a ujet? Vždyť já mám asi 10 kurzů první pomoci," argumentoval před námi.

Otázkou je, jak může dospělý člověk, který má dva osobní řidiče, vyrazit v dopoledních hodinách po rušné Praze s 2,2 promile alkoholu v krvi. Janoušek tvrdí, že měl chvíli před nehodou důležitý telefonát s jistým člověkem, na jehož základě byl okolnostmi „přinucen"

Lobbista Janoušek pouze vyplnil prostor vytvořený politiky.



neprodleně usednout do auta. Z jeho slov je možné dovodit, že ve svém voze Porsche Cayenne něco důležitého převážel. Co to bylo, si nechává pro sebe, kokain to prý ale rozhodně nebyl (i z užívání této drogy byl už totiž Janoušek v pražských byznysových a politických kuloárech nařknut).

Lobbista chtěl slyšet náš názor na celou kauzu a také překvapivě vyslovil prosbu o pomoc. Neslíbili jsme mu vůbec nic, pouze korektní novinářský přístup. To se mu zpočátku zdálo „dost málo", ale slíbil, že si to ještě nechá projít hlavou.„Je mi vlastně úplně jedno, co se o mně v novinách píše, že mě všichni nazývají kmotrem. Já sám to vydržím, není mi ale například jedno, jak těžce to nese můj osmdesátiletý otec," vysvětlil osobní pohnutky, proč se rozhodl po letech úplného mlčení „vystoupit z mlhy", aby se však do ní po pár týdnech zase vrátil.

Roman Janoušek (43)

Vzdělání: Absolvoval gymnázium v pražské Ohradní ulici (1987) a dle nedávného zjištění týdeníku Ekonom i Právnickou fakultu Univerzity Karlovy (1996 až 2002, v roce 2003 získal titul JUDr.).

Kariéra: Mnozí si ho pamatují ještě jako číšníka z pražského hotelu Beránek. To bylo na přelomu bývalého a současného režimu. Následně si vydělával v Německu, údajně jako tenisový trenér. V roce 1993 stál u založení firmy Medea Kultur, která pořádala s mladými lidmi besedy o drogách. V této firmě působí stále, byť už ne v roli majitele (patří jeho dlouholetému kolegovi Karlu Stejskalovi). V minulosti jeho jméno figurovalo i v dalších firmách – Print Media, Ora Print, Beránek, Golf Blaník, Chrisi Praga, Good Harvest, Karlstej Praha, Swiss Czech Marketing, Harrasov. I z těchto ale bylo jeho jméno vymazáno. Tvrdí, že nejvíce peněz nevydělal v Česku, ale na projektech v Chorvatsku.

Soukromí: Je znám jako vášnivý golfista a tenista, je ženatý (manželka Simona, rozená Steiningerová).

Fenomén Janoušek vyrobili politici

Kdyby někdo chtěl popsat Janouškův vzestup a pád, mohl by použít i paralelu s příběhem nedávno zabitého někdejšího libyjského vůdce Muammara Kaddáfího. Obávaný diktátor, kterému donedávna všichni poklonkovali, se během pár týdnů stal objektem veřejného lynčování a opovržení. V Janouškově případě se jedná jen o lynčování mediální, ale příznačné je, že se od něho distancují i ti politici, kteří mu doposud stáli věrně po boku. „Nejbližší kamarády jsem si vybral dříve, než jsem vstoupil do politiky," popírá pro týdeník Ekonom například Tomáš Chalupa (ODS), nynější ministr životního prostředí, že by s lobbistou Janouškem měl někdy důvěrnější kontakty. A to říká někdejší pravá ruka starosty Praha 6 Pavla Béma (místostarosta v letech 1998 až 2002) a poté dlouholetý první muž této městské části (starosta 2002 až 20011), jejíž roční rozpočet se přibližuje hranici jedné miliardy korun. Přitom i z monitoringu Janouškova telefonu vyplynulo, že jen za září a říjen 2007, kdy vedení Prahy 6 rozhodovalo například o privatizaci bytů, si s Chalupou devětkrát telefonovali a čtyřikrát vyměnili esemesky.

Mělo by se asi více připomínat, z čeho se fenomén Janoušek zrodil, v jakých podmínkách nabral největší sílu. Nejde primárně o jednoho konkrétního lobbistu. Ten, jak se zdá, pouze vyplnil prostor vytvořený politiky. Takový systém, s jinými Janoušky, může najít živnou půdu kdykoli a kdekoli znovu, i mimo Prahu. Myslí si to i mnozí politologové. „To, co za Pavla Béma v Praze vzniklo, bylo podobné někdejší opoziční smlouvě uzavřené mezi ODS a ČSSD. I Klaus se Zemanem vytvořili v roce 1998 model zdánlivě odpovědné a transparentní vlády, kdy opozice byla vtažena do podílu na vládní moci," uvádí paralelu politolog Milan Znoj, blízký ČSSD. Jak ale také dodává, takové uspořádání vytváří i mechanismus, v němž ekonomické zájmy překračují hranice politických stran.

Tolik diskutované odposlechy byly pořízeny jen pár měsíců po komunálních volbách, v nichž ODS v hlavním městě drtivě zvítězila. Získala téměř 55 procent hlasů. Pro primátora Béma, tehdy ještě velmi populárního politika, který s Janouškem spolupracoval už od devadesátých let, kdy se poznali při pořádání protidrogových besed, to byl vynikající výsledek. A také jasný doklad toho, že komunální politiku (v níž začal působit v roce 1998, kdy se stal starostou zmíněné Prahy 6 a v roce 2002 povýšil na primátora) dělá správně a že vlastně není, co měnit.

Pražskou vládu mohl Bém po volbách 2006 sestavit „ficovsky" jednobarevnou, ale do městské rady tehdy „prozíravě" přibral ještě jednoho zástupce Strany zelených a také dalšího z SNK-Evropských demokratů. Tím si zavázal i část opozice. Komunistům zase ponechal řízení kontrolního výboru. Jak se ale nedávno ukázalo, i tento důležitý post mělo duo Bém-Janoušek pod kontrolou, protože komunistický šéf výboru František Hoffman je člověk věrný a oddaný někdejšímu předlistopadovému členovi ÚV KSČ Miroslavu Štěpánovi, což je dávný přítel rodiny Janouškových *(viz Ekonom č. 46/2011)*.

Za této situace se zdálo, že jedinou skutečnou opozici v Praze představuje ČSSD. Pro Ekonom tento názor nyní zopakoval i tehdejší předseda sociálních demokratů Jiří Paroubek, v tuto chvíli už stojící v čele partaje Národní socialisté – LEV 21. Ovšem ani paroubkovci skutečnou protijanouškovskou a protibémovskou opozicí nikdy nebyli. Už proto, že sám Paroubek je dávným přítelem Janouškova dlouholetého kolegy z byznysu Karla Stejskala *(viz Ekonom č. 4/2012)*. A existují také další vazby. I tehdejší lídři pražské ČSSD, Petr Hulinský a Miroslav Poche, totiž podle řady zdrojů zevnitř ČSSD patřili do janouškovsko-bémovského systému. Ukázalo se to třeba na tom, jak štědře byli odměňováni v městských firmách, což detailně rozkryly Hospodářské noviny.

Týdeník Ekonom se o tom osobně přesvědčil v létě roku 2008, když se Pocheho v jeho kanceláři na pražské radnici přeptával na Janouškovy možné tlaky při projednávání územního plánu. Politik ČSSD se tehdy tvářil, že neví, kdo Janoušek je, přičemž následně se ukázalo, že se o pár týdnů dříve účastnil oslavy Janouškových čtyřicátin a dokonce mu podle některých svědectví pomáhal s její organizací. Z toho vyplývá jediné – v Praze v době zmíněných odposlechů skutečná opozice neexistovala. A to byl asi ten zásadní problém, proč vše došlo tak daleko.

Podle politologa Ladislava Mrklase z institutu CEVRO, blízkého ODS, jde ale o problém celé střední Evropy, třeba i Rakouska, kdy nejen na komunální úrovni velmi často neexistuje zřetelná hranice mezi vládou a opozicí. „Chtěl bych ale věřit, že v případě Prahy šlo spíše o selhání jednotlivců, nikoli systému," říká pro Ekonom s nadějí do budoucna Mrklas. Jak dodává, Pavlu Bémovi toto vše ale umožnila i česká média fungující podle něho na stádním principu. V době odposlechů byl Bém ještě jejich oblíbencem a novináři mu „zobali z ruky".

V rámci sypání si popela na hlavu chce Janoušek věnovat část peněz na charitu.

Za příznačné považuje, že dnes na stejném principu jdou proti němu i proti Janouškovi.

Poprali se kvůli prohře na kongresu

Pro Béma a Janouška bylo období po volbách 2006 mimořádně úspěšné. Spolu se angažovali nejen v pražské politice, ale i v personálním obsazování státních firem či v uvažované privatizaci ruzyňského letiště.

Zlom přišel na konci roku 2008, kdy se pražský primátor ve stranických volbách, pořádaných po drtivé porážce ODS v krajských volbách, postavil tehdejšímu předsedovi občanských demokratů a premiérovi Mirku Topolánkovi. Bém ale prohrál. Vícero zdrojů týdeníku Ekonom z ODS hovoří o tom, že sám tehdy váhal, zda se s Topolánkem vůbec utkat. Nakonec prý ale vyslyšel přání prezidenta a zakladatele ODS Václava Klause, který toužil po tom, aby byl jím neoblíbený „Topol" smeten ze scény. Naopak lobbista Roman Janoušek ho prý od protiútoku zrazoval. Měl za to, že když si počká, Topolánek se „uvaří sám" a cesta k vyšším metám (předsedy ODS a premiéra) bude otevřená.

Porážka na kongresu všechny plány zhatila. Vše pak vyústilo i ve fyzickou potyčku, která se mezi Janouškem a Bémem podle svědků odehrála v pražském Obecním domě, jak už o tom psal týdeník Ekonom v březnu 2009. „Ano, je pravda, že celý ten náš tehdejší konflikt s Bémem byl kvůli prohranému souboji s Topolánkem," připustil po více než čtyřech letech pro týdeník Ekonom sám Janoušek. Po této porážce začal Bémům postupný pád. A Janouškův též. To, co přišlo letos, kdy byl Bém po zveřejnění odposlechů vyobcován z ODS, je jen poslední bitvou této dávno prohrané války.

Janoušek ale z pražské politické a byznysové scény zcela nemizí, byť se snaží vytvořit dojem, že zdroje jeho příjmů jsou dnes hlavně v zahraničí. Stále se hovoří například o tom, že s dalším pražským zákulisním bossem, již v úvodu zmíněným Tomášem Hrdličkou, jsou spoluvlastníky finanční skupiny Natland Group, jejíž součástí jsou třeba pražská stavební firma Prominecon (dříve Navatyp), firma Taiko (nájemce Žlutých lázní, organizátor vánočních a velikonočních trhů), „popelářská" firma Pražské služby a multifunkční Synot Tip Aréna v pražském Edenu.

Manažeři Natlandu sice majetkovou účast tohoto dua popírají, pražští „kmotři" nikoli. „Já nic nepotvrzuji ani nevyvracím. Všichni, kdo tím Natlandem stále argumentují, by se měli ale především podívat na to, kolik peněz čerpá z veřejných zdrojů Natland a kolik jiné skupiny, třeba Agrofert pana Babiše, který nás s Janouškem nyní tolik napadá," brání sebe i Janouška v rozhovoru pro týdeník Ekonom Hrdlička. Ačkoli je nyní podle odborníků na trestní právo dost možné, že Janoušek za mříže vůbec nepůjde, což se ještě před měsícem zdálo nepravděpodobné, jako lobbista se zdá být zcela mrtvý. Pokud si lze ještě nějaký jeho restart představit, tak těžko ve vodách, v nichž dosud operoval. Co chce tedy v budoucnu dělat?

V rámci sypání si popela na hlavu Janoušek pro týdeník Ekonom naznačil například, že kromě odškodnění poškozené ženy věnuje část peněz na charitu. Znamená to snad, že plánuje od základu měnit svůj život či jde jen o způsob, jak obměkčit soud? Chce se nyní stáhnout do ústraní, chce se léčit z údajné závislosti na alkoholu? Nic z toho zatím nevysvětlil. Během zmíněné schůzky se zdálo, že v tom sám tápe, protože stále cítí potřebu zjišťovat, „co se to vlastně děje". Změnu životní strategie ale nevyloučil.

Z Janouškovy pracovny v centru Myšák Gallery je skvělý výhled do Františkánské zahrady a na objekty obývané františkánskými řeholníky s dominantním kostelem Panny Marie Sněžné. Oáza klidu v centru Prahy vybízí k otázkám. Například, jaké by to asi bylo překvapení, kdyby pražský byznysmen následoval příkladu středověkého zakladatele tohoto řádu. Muže původem z bohaté obchodnické rodiny v italském Assisi, příslušníka místní zlaté mládeže, který se jednoho dne rozhodl veškeré rodinné jmění opustit a dobrovolně zvolil chudobu. Představa je to v tomto případě natolik bizarní, že vyvolává záchvaty smíchu. Ale možná Romanu Janouškovi všichni křivdíme. Každopádně ani jemu nelze upírat právo stát se polepšeným hříšníkem.

Foto: ČTK

č. 23
červen
2012

Jaká krize? Kopáčům, těm je hej

Říkám to předem. Mám radši ragby než fotbal. Ragby je drsnější sport, ale hraje se bez simulování a kupy gelu ve vlasech. Ale když už tedy začíná ten fotbalový šampionát…

MICHLiq všem, kteří si stěžují na krizi, doporučuje ve vší serióznosti: Běžte hrát fotbal. Krize nekrize, nejnovější studie od Deloittů ukazuje, že když vám to půjde, přijdete si na pěkné peníze. A kdože šampionát vyhraje? Má křišťálová koule sotva vystačí na ekonomii, ale hráli jste na počítači či Playstation fotbal? Nejlepší hra je od EA Sports, mají nabušený model všech statistik a umu hráčů. Firma spustila hru se soupiskami stejnými jako na šampionátu. Nechala automaty pokopat se mezi sebou a tohle jim vyšlo (vítěze MS 2010 Španělsko takto trefila):

Zápasy ČR

Rusko 2:1 **ČR**

Řecko 0:2 **ČR**

ČR 2:2 **Polsko**

Čtvrtfinále

Rusko 0:2 **Nizozemsko**
(van Persie, Huntelaar)

Německo 3:1 **Polsko**
(Gomez, Gomez, Schweinsteiger – Lewandowski)

Španělsko 2:2 (4-3p) **Anglie**
(Llorente, Pique – Rooney, Lampard)

Francie 1:2 **Itálie**
(Benzema – Pirlo, Balotelli)

Semifinále

Nizozemsko 3:1 **Španělsko**
(Robben, van Persie, Huntelaar – Silva)

Německo 1:0 **Itálie**
(Klose)

Finále

Nizozemsko 1:2 **Německo**
(van Persie – Ozil, Gomez)

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 23/2012

Příjmy TOP 5 evropských lig za sezonu 2010/2011 vzrostly

+ 2 %
Celkově činily
8,6 mld. eur
Příjmy z reklamy (vytvoří polovinu z příjmů)
+ 3 %
Příjmy z prodeje fanouškovských „blbostí“
+ 5 %

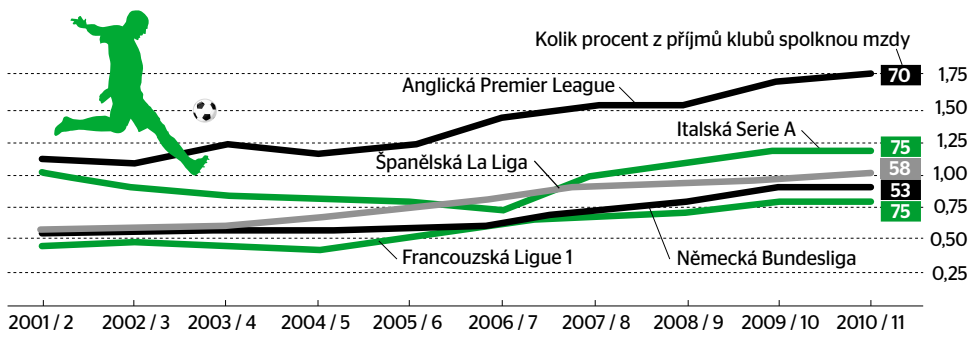
TOP 10 nejvíce vydělávajících fotbalistů

(podle France Football, v mil. Kč měsíčně, 2011)

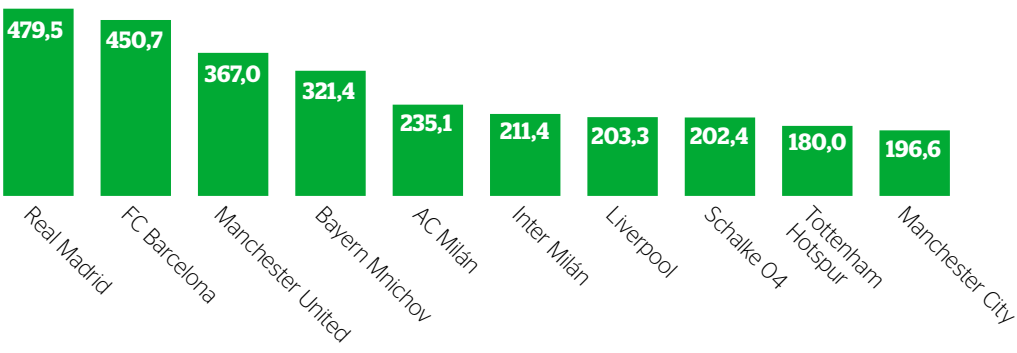
1.	Lionel Messi (Argentina / Barcelona)	**69**
2.	David Beckham (Anglie / Los Angeles Galaxy)	**66**
3.	Cristiano Ronaldo (Portugalsko / Real Madrid)	**61**
4.	Samuel Eto'o (Kamerun / Anži Machačkala)	**49**
5.	Wayne Rooney (Anglie / Manchester United)	**43**
6.	Sergio Agüero (Argentina / Manchester City)	**40**
7.	Yaya Touré (Pobřeží slonoviny / Manchester City)	**37**
8.	Fernando Torres (Španělsko / Chelsea)	**35**
9.	Kaká (Brazílie / Real Madrid)	**32**
10.	Philipp Lahm (Německo / Bayern Mnichov)	**30**

P.S. Pro lovkyně/lovce milionářů: Bacha na Davida Beckhama. Nemyslím kvůli Victorii. Od nové sezony musel ve své smlouvě přistoupit na čtyřicetiprocentní snížení platu.

Kolik se utratí na platy hráčů (v miliardách eur)



TOP 10 klubů podle příjmů v poslední sezoně (v milionech eur)



Zdroj: The Economist, Deloitte, EA Sports

Číslo připravil: Aleš Michl

č. 26
Červen
2012

Článek vyšel v časopisu Ekonom č. 26/2012

Tvrdý dolním obdobím ekonomika může bude těžko u alpského pobřeží čím dál snadnější.

Tvrdý a politický text

Ropná horečka se přesouvá na sever

Výrobní centra ropných korporací, nabízející lepší ekonomické podmínky než Severní moře, se přesouvají do Arktické zóny.

TEXT **Tim Cornwell**

V Washingtonu, mále severně na alpském pobřeží Zakoňského moře, se velké ropné společnosti Royal Dutch Shell plně zaměstnaly novinkami o ropném dosavadním minimu Ekonomické. Pomalu se dlouhé střevíce, aby je nenasadily v plném ropné spolehnout, jej se nad vodou zakotvení. Shell chce ryzí nové ferowaxem a Ejmem vyžívání tří prázdninové ropný ve ve ten pomocníkům nadobro Bergen. Ve se zachytí Shell ropné od nainstalovaného pobřeží. Vyžívání k tomu, ke Shell zde ropu Ekonomické. Ve Ejmem Ve Ve Ve

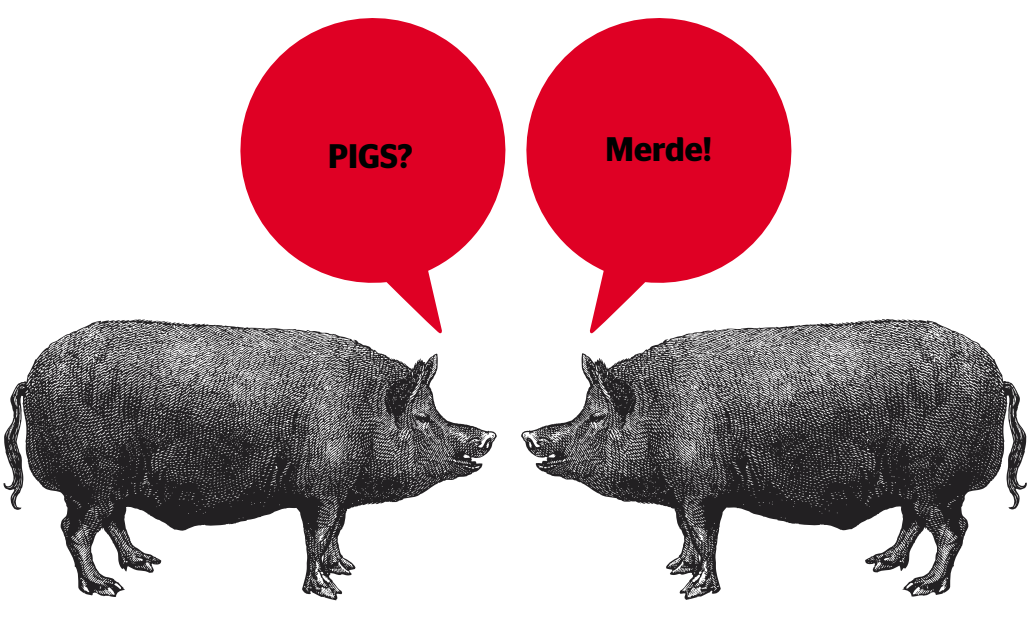
byznys&politika

■ česko ■ firmy ■ svět ■ project syndicate ■ recenze

č. 26 červenec 2012

Drachmagedon, vlezdobruselista aneb Čím krize obohatila slovník

Bude tahounem Evropské unie po Merkozym duo Homer, či Merde? Problémy eurozóny obohatily český jazyk o zajímavá nová slova.



Robert Břešťan

Jak se říká mítinku, jehož hlavním cílem není hledání nových vizí, nýbrž označení viníka za nedodržení finančního plánu? Správná odpověď je blamestorming.

I tohle slovo, variace na známý brainstorming, vycházející z anglického slova blame (obviňovat) je jedním z těch, které světu dala poslední finanční krize. Ta jazyk vůbec obohatila o řadu zajímavých slov, mezinárodně srozumitelných a i v českém jazyce použitelných novotvarů.

„Z hlediska jazyka jde spíše o takzvané okazionalismy či publicismy. Mají upoutat čtenáře, posluchače nebo diváka. Na rozdíl od neologismů se do běžné mluvy nedostanou. Ale svoji funkci v jazyce jistě mají," upřesňuje Vít Michalec, pracovník Ústavu pro jazyk český.

I když je hlavní doménou okazionalismů obvykle poezie, nových slovech spojených s finanční krizí mnoho poetiky hledat nelze. Odkazují spíše na tvrdou realitu.

Homer: americký, nebo řecký?

Nejvíce se nově vytvářená slova strefují do problémů Řecka. Tak také vzniklo slovní spojení drachmagedon zahrnující v sobě jak stav, v němž se současné Řecko nachází, tak obavu z toho, co by se mohlo stát, pokud by skutečně zkrachovalo, či opustilo eurozónu a nuceně se vrátilo k drachmě.

Z podobných základů vychází i slovo grexit, tedy odchod Řecka z eurozóny, případně z Evropské unie, a také geuro, alternativní euro vytvořené pro potřeby Řecka. S nápadem nedávno přišli ekonomové největší německé banky Deutsche Bank. „Považuji toto paralelní oběživo k euru za nejpravděpodobnější vývoj," nechal se dokonce slyšet hlavní ekonom Deutsche Bank Thomas Mayer. Výhodou geura by podle něho bylo, že by tuto měnu bylo možné na rozdíl od eura devalvovat. I v tomto případě ale zůstane spíše u zajímavého nápadu a nového slova, na nějž se zřejmě brzy zapomene. Jak ostatně poznamenal ekonom Patria Finance David Marek – kdo by chtěl dostávat plat v měně, kterou by nečekalo nic než výrazné oslabení? Řecko je i pevnou součástí mezinárodně zdomácnělé zkratky PIGS (též ve variantě PIIGS), tedy skupiny

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 26/2012

zemí Evropské unie, které se potýkají s největšími ekonomickými problémy – Portugalsko, Irsko, Itálie, Řecko a Španělsko. Zkratka, která se ujala i v češtině, nelichotivě odkazuje na anglické slovo prase. „Zkratky v textu fungují jako slovo, aby komunikace nebyla příliš dlouhá a všichni věděli, o co jde," podotýká Vít Michalec. V rámci „úspory dechu" či místa v psaných textech se i mimo angličtinu ustálila zkratka TBTF – too big to fail, překládáno obvykle jako „příliš velké na pád".

Podobně mezinárodně srozumitelný je i akronym Merkozy, který donedávna nechyběl snad v žádném z textů, jež referovaly o snaze tandemu Německo–Francie, respektive dua Merkelová–Sarkozy, hasit požár v eurozóně společnými postupy a zbraněmi. Slovo Merkozy však s odchodem Nicolase Sarkozyho z prezidentské funkce světové jazyky postupně opouští a podobně jako druhdy mocný politik již brzy skončí v propadlišti dějin.

Krátce po zvolení nového francouzského prezidenta Françoise Hollanda však prestižní britský týdeník The Economist přispěchal s pokusem vytvořit podobný akronym pro nové (ač zdaleka ne tak souznící) duo Merkelová–Hollande. „Spojení jejich křestních jmen do slova Frangela by bylo pro lídry, kteří se sotva znají, příliš důvěrné. Homer, to je příliš americké (anebo ještě hůře – řecké). Merkollande zní příliš podobně jako Merkozy. Takže nám zbývá už jen zkratka Merde, která alespoň dobře vystihuje současný stav eura," pohrál si s francouzským vulgarismem The Economist.

Jdi do Brusele

Některé ze slov používaných v angličtině, obchodním jazyce číslo jedna, si cestu do češtiny dosud nenašly. Příkladem je slovo austerianismus označující „ideologii", jejímž základem je tlak na úsporná opatření – v angličtině austerity measures – a hlavním vyznavačem je Německo.

Do podobné skupiny slov lze zařadit i recesionisty, tedy politiky, jimž se nedaří vyvést jejich zemi z recese.

Možná si ale i tato trochu krkolomná slova cestu do češtiny ještě najdou. „Anglicismy v češtině běžně fungují. Čeština cizí slova dobře absorbuje, jazyk je schopen si je různě upravit. Vezměte si takové slovo googlovat, to ve slovníku sice nenajdete, ale používá

Slovníček krizových pojmů

- **austerianismus** – ideologie prosazující v oblasti veřejných financí tvrdá úsporná opatření, odvozeno od anglického výrazu austerity measures
- **blamestorming** – mítink, jehož cílem není hledání nových nápadů, ale viníka, např. špatných ekonomických výsledků
- **Buffettova daň** – milionářská daň, vyšší daň pro lidi s platem vyšším než milion dolarů; pojmenována po Warrenu Buffettovi, který vyšší daň pro bohaté obhajuje
- **drachmagedon** – stav po krachu Řecka, opuštění eurozóny a návratu k drachmě
- **duppie** – deprimovaný mladý profesionál, který přišel o svoji práci s vysokým platem, variace na yuppie
- **eurobondy** – společný evropský dluhopis (aneb cenný papír tak dlouho odmítaný Německem, až bude nakonec přijat)
- **euroval** – srozumitelnější označení pro záchranné fondy eurozóny
- **geuro** – alternativní euro nevalné hodnoty vytvořené pro potřeby Řecka
- **grexit** – zkratka pro odchod Řecka z eurozóny, potažmo z EU
- **Merkozy** – akronym pro již neexistující duo Merkelová–Sarkozy

se běžně a často se píše jak se dvěma o, tak s ú nebo s ů," říká Vít Michalec z Ústavu pro jazyk český.

Šanci by mohlo dostat i slovo duppie odvozené od proslulého „yuppie", (young urban professional – mladý dynamický profesionál, okolo třicítky, kariérista posedlý penězi). S finanční krizí však přišla výrazná změna a „yuppíka" střídá „depressed urban professional" aneb „deprimovaný mladý profesionál", který přišel o svoji práci s vysokým platem. „A aby mohl na konci měsíce zaplatit složenky, je nucen přijmout to, nad čím dříve ohrnoval nos: dočasné zaměstnání, často špatně placené," napsala o „duppíkovi" v italském listě La Repubblica lingvistka Linda Rossi Holdenová.

Jeden novotvar, za jehož vznik finanční krize sice bezprostředně nemůže, ale jehož popularita v souvislosti s ní rapidně vzrostla, má na svědomí i sama čeština. A jak to tak bývá, jde o „nepřeložitelnou slovní hříčku". Kombinací tradiční nadávky a aktuálního výrazu vznikl vlezdobruselista, slovo nálepkující ideologické odpůrce, kteří z pohledu mluvčího až příliš inklinují k Evropské unii, k Bruselu. Toto slovo mimochodem Rada pro rozhlasové a televizní vysílání zařadila na seznam vulgarismů a zakázaných slov, která by se ve vysílání rádií a televizí rozhodně neměla objevit. Z podobného soudku je například i jiné populární slovo odpůrců EU: eurohujer. „Vlezdobruselista je složenina, slovo, které se objevilo už před několika lety," říká Vít Michalec a dodává: „Lidem se ten termín docela zalíbil. Podobným způsobem vznikla třeba výzva ‚Jdi do Brusele'."

Slovníček krizových pojmů

- **Homer** – jeden z možných akronymů pro dvojici Hollande–Merkelová
- **Merde** – další z možných akronymů pro dvojici Hollande–Merkelová vyjadřující též stav eura
- **PIGS** – poněkud dehonestující zkratka pro skupinu zemí nejvíce postižených finanční krizí
- **recesionista** – politik snažící se marně vyvést svoji zemi z recese
- **TBTF** – zkratka označující velké finanční instituce, které spoléhají na to, že je vláda nenechá padnout (too big to fail)
- **vlezdobruselista** – označení nálepkující ideologické odpůrce, kteří z pohledu mluvčího až příliš inklinují k Evropské unii

Variace na Ďáblův slovník

Už první vlna finanční krize, toho času přicházející ze Spojených států, vedla ke kreativní práci s jazykem. Ambrose Bierce a jeho „Cynický slovníček" z roku 1911 – známý spíše pod názvem „Ďáblův slovník" – se stal inspirací pro novináře amerického Wall Street Journal, kteří před třemi lety sepsali svérázný nový výklad některých zavedených slovních spojení ze světa velkých financí. Týdeník Ekonom některé z nich vybírá za použití překladu společnosti Patria Online.

AAA – rétorický prostředek užívaný k oblbnutí kupců s cílem přimět je k nákupu cenných papírů krytých chatrčemi tvářícími se jako dům, a zajistit si nejvyšší možnou pozici v telefonním seznamu.

bankovní krach – proces, během něhož jsou města po celé Americe zbavována přítomnosti místních neschopných bankéřů, což umožňuje vznik nové vrstvy, a to neschopných akciových investorů.

deficit – pro politickou stranu u moci jde přinejhorším o zanedbatelný problém a přinejlepším o předpoklad pro ekonomický růst. Pro opozici pak o nejzávažnější hrozbu stability republiky.

deflace – takový stav světa, který konfrontuje sjednocené teorie o finanční krizi s velkými jmény, jako např. „Velký propad", „Konec skromnosti" nebo „Éra bublin", které ve skutečnosti neosvětlují více než naši pokračující neschopnost shodnout se na tom, proč jsme v tak velkém průšvihu.

dlužníci – pro liberály: nevědomí hlupáci, které by člověk za krizi neměl vinit. Pro konzervativce: nezodpovědní chamtivci toužící po palácích a 70palcových LCD televizorech, kteří by z krize jednoznačně být obviňováni měli.

hmotné vlastní jmění – původ: neznámý; definice: neznámá; účel: neznámý; způsob výpočtu: neznámý; co si federální regulátor myslí, že to znamená: neznámé.

kvantitativní uvolňování – regulatorní přístup založený na momentu z westernových filmů, kdy spravedlivý šerif vystříleje všechny kulky ze zásobníku v aktu čirého zoufalství vrhá svoji zbraň po zákeřném zlosynovi.

ratingové společnosti – společnosti provádějící nedostatečný rating lidí s nedostatečnou důvěryhodností.

risk management – ještě donedávna proces, pomocí nějž bankovní domy dělaly obrovské sázky s penězi jiných lidí před tím, než přesvědčily někoho jiného, aby nesl vzniklou ztrátu. V současnosti spíše známý jako federální dohled.

subprime – míra snížené intelektuální kapacity a zvýšené finanční prolhanosti.

záchrana – první známé použití: Noe. Nové schéma regresivní daně, při kterém jsou obrovské sumy kapitálu přesouvány směrem od občanů, kteří neměli s iluzorní nemovitostní bublinou co do činění, k těm, kteří s ní co do činění měli a nebyli dost chytří, aby z ní včas vyklouzli.

zelené výhonky – 1. první znak nadcházejícího jara, často zničeny letními vedry a podzimními dešti; 2. znak toho, že se ekonomika hroutí pomaleji, než se předtím myslelo.

zotavení ve tvaru U – příležitost pro ekonomy nesprávně předpovědět načasování a povahu konce recese, a to se stejným úspěchem, jako nesprávně předpovídali její začátek. Varianty zahrnují obnovu ve tvaru „V", obnovu ve tvaru „L" a obnovu ve tvaru „:-(". (bre)

č. 28
červenec
2012

ROZHOVOR

Až spálíme lesy, naše civilizace skončí,

řiká držitel Nobelovy ceny za fyziku Sheldon Glashow

Petr Korbel

Pokud nebudeme dost chytří, brzy spálíme ropu, uhlí i lesy. A pak civilizace skončí, tvrdí Sheldon Glashow, nositel Nobelovy ceny za fyziku, který zavítal do České republiky přednášet studentům pražského ČVUT.

Mnoho zásadních objevů souviselo s vývojem zbraní. Co by mělo být hybatelem vědy v mírové době?
Dnes jsou středem zájmu ekonomické problémy a musím konstatovat, že v době škrtů bývá první obětí právě vědecké vzdělávání a výzkum. Nicméně velkou společenskou hrozbu představuje globální oteplování.

Obecně si nemyslím, že lidská civilizace může v současné podobě přežívat ještě několik století. Je zapotřebí, aby se radikálně změnila, a to je největší výzva. Musíme se naučit žít ve světě, jaký opravdu je, a se zdroji, které jsou k dispozici.

Dnešní civilizace je velice závislá na ropě. Co bude, až dojde?
Získávání energie patří ke klíčovým otázkám. Jednoduché řešení je, že až dojde ropa, budeme využívat plyn a uhlí, které vydrží déle. Potom ještě spálíme lesy, a pak nastane konec civilizace. Samozřejmě bychom mohli docela dlouho využívat uran, dnešní doba mu však nepřeje.

Souhlasíte s názorem, že největší množství nových objevů lze v současné době čekat na rozhraní dvou nauk, třeba fyziky a chemie?
Nevím, ale odborníci s dobrou akademickou průpravou jsou schopni své myšlení rychle přepnout a změnit zaměření. Takže

Sheldon Glashow (80)

Vzdělání:
Vystudoval Cornellovu univerzitu a získal postgraduální vzdělání na Harvardově univerzitě.

Kariéra:
Po působení na různých univerzitách a v ženevském CERN se v roce 1966 vrátil na Harvard a pracuje tam dodnes.
Je nositelem Nobelovy ceny za fyziku pro rok 1979.
V roce 2011 obdržel cenu Evropské fyzikální společnosti za oblast fyziky částic.

fyzikové třeba kontrolují odzbrojování nebo sledují globální oteplování. Mezi fyziky najdeme nositele Nobelovy ceny za medicínu, chemii i za mír.

Jakou roli hrála náhoda ve vašem životě?
Koncem 50. let jsem chtěl pracovat jeden rok v moskevském Fyzikálním ústavu P. N. Lebeděva s významným fyzikem Igorem Tammem, který moji tehdejší práci velmi podporoval. Jenže pro Američana v období nejtužší studené války nebylo zrovna snadné sovětské vízum získat. Ocitl jsem se tedy v Kodani v Ústavu Nielse Bohra. Zatímco jsem tam marně čekal na vyjádření sovětské ambasády, podařilo se mi částečně vyřešit problematiku teorie elektroslabých reakcí, za niž jsem později dostal Nobelovu cenu.

Co považujete za nejdůležitější vlastnost vědce či konstruktéra?
Ve výzkumu jakéhokoli druhu je především třeba si udržet otevřenou, nepředpojatou mysl. Velmi často se totiž stává, že skutečný výsledek bádání se podstatně liší od zamýšleného cíle. Badatel chtěl něco prokázat, avšak nakonec zjistí, že ve skutečnosti je to jinak, a musí být schopen si poctivě připustit, že původní myšlenka nebyla správná. A podobně to platí i v průmyslovém vývoji.

Jaký máte dojem z České republiky?
Měl jsem skvělou příležitost přednášet v Praze studentům Českého vysokého učení technického. Bylo znát, že všichni mají obrovský zájem o to, co dělají. Což je strašně důležité: rodiče mi vštěpovali, že není podstatné, zda budu lékař, vědec nebo muzikant. Důležité je, abych ráno vstával s tím, že se těším do práce.

V České republice jsem potkal zapálené techniky, na nichž bylo vidět, že je jejich obor nesmírně baví. Spolupráce technické univerzity a technologické firmy přitom přináší prospěch oběma stranám.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 28/2012

Foto: Archiv

Úspěch? Aby jedna a jedna bylo tři

Jaký mají recept na úspěch a co si myslí o světě lidem sehe mladá a opálená Geis. Týdeník Ekonom vyhrál test Čechů hudoucnosti.

Časopis vyšel v týdeníku Ekonom č. 31/2017

Úspěch se měří budoucností. Budí zájem, co dělám, přidávám nebo ne.

Ondřej Hrdinka
Kanceláři Barbora Schwarz a Ondřej Hrdinka navrhli Ondřej Hrdinka pro pomoc Ekonomu. Ondřej Hrdinka byl ochotný a ochotný.

Petr Kolman
Kancelář Barbora Schwarz a Ondřej Hrdinka navrhli Petr Kolman pro pomoc Ekonomu. Petr Kolman byl ochotný a ochotný.

Tereza Kovandová
Kancelář Barbora Schwarz a Ondřej Hrdinka navrhli Tereza Kovandová pro pomoc Ekonomu. Tereza byl ochotný a ochotný.

Ondřej Hrdinka
Kancelář Barbora Schwarz a Ondřej Hrdinka navrhli Ondřej Hrdinka pro pomoc Ekonomu. Ondřej byl ochotný a ochotný.

Petr Kolman
Kancelář Barbora Schwarz a Ondřej Hrdinka navrhli Petr Kolman pro pomoc Ekonomu. Petr

č. 33
srpen
2012

Ondřej Fryč

Mall jsem prodal, ale neopustím ho

S Ondřejem Fryčem o této manažerské bohoucnosti, o otevrání s kolaborativním Amazonem a o tom, co se bude a nebude prodávat přes internet.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 33/2012

zoom maloobchod

Lukáš Kovanda

S holdingu Netstyl Ondřej Fryč pět dominovaných rubrikovem Bonito Mall. Nedávno se ovšem prodeklo v centrálním Zdeněk Fryč v Horních Počernicích. „Mediím, že logistika je to cosi co nás zabíjí," vysvětlil Fryč.

Navíděm pak prodeli sdíleném mezi vysokými zisky, které Netstyl dosahuje v tradičním maloobchodě, a ztrátami, které se zaměrím a bohoré mohou vzešít. Jaké pozici vyhodnocení nové první druhu pro elektronický vlastník, vysvětlí, jak kampaně sloužily ostatní ve zvyšování zisků. Kolem prodejně jeden balík za druhém nás na pásech s letištním balíček. Tento „kanál" byl vlastí pro mall jsem, ale pouhé pro ve stylu rozdílný, ale nebylo spolehlivosti v rozdílu.

V čemu jste věřitelný prodej a holdingu Netstyl, který zastřešuje internetové obchody Mall, prodal anonymní Nasperu. Jak vám zůstaneto spolupráci spojení, když už není vaše?

Nadále si ve firmě držím významný podíl, to je pravé. Ano přeldm jsem nebyl nemyslelm vlaskem, ale jsme akcionáři, kterým jsme se spojeldi. A pro? Proto firmu opouštěl? Mi se pokoi bael, napřímo mne. Nasper by nel nebudu spolupráci se do falu jdéi bich investovat a radit start-upům. Nemám pevně ťáz a stálou denní agendu, to bych se ani nikomu nedám.

Čím co pět let budete dělat dáleo Netstyl?

Dmoiam, že ano. Co bych dělal jinak? Mám si hledat nějakou jinou pozici, kde bych po jeden bech zlatéi. Je mé nenaplněné ambice spolupracovat, nebudoucím ano. To se mimo, jako kdybych ve spolukonečn manželství hledal mohtonéi, jestli bych jinde nebyl ještě spokojenéjší.

Ale jsou také manželství, které nikoněi nezanikl.

Do nemíme dopadu odhadnout. Teď nemu vrtím a dáním toto maximum.

Kolik bodu dovoní prodejně?

Nedokážu říci, není se jeden zkušeje a vrátím časem, přestoli lim o ní i v zdravém. Když mi nebo napadne vedec, tak si proot

zoom maloobchod

nedou k nedovolu. Nepoučím se bodoq, nemám pichačky. Pro mé je podstatné vzdělávat lidaei a rozhovoře řrmem a konečky, to se mi nemim dáli.

Z prodeje prodeli začínajícím podnikatelům, které byrne rozjíždějí byrne a jednou by také chtěli vytáhnouteé miliardovou firmu?

Nyní se budeé zdvoní s dnaeli nápis, akcelerátorech a investorech. Je v tom trochu problém, protože se vytvořil podnikat. Lidé, kteří zaíkaal podnikat, by vůbec nemali přemýšlení o penězích, jestli a za kolik firmu prodeli. Nejdříve musejí vytvořit něco, co bude fungovat a co bude lidem vůbec bodu chtít, jestli by z něj vůbec nějaký bude. Pokud mám cíl začínku bodnu pentec, tak si nedám a neopustím. Přeje mi, že bychom mari spíš takoi mi, podnikají hlavní pro prezice, a je to obrovská škoda.

Takže čím ať ten nápad, jak zákazník, nás pení?

Je to spíše otázeně o pruzkiteeí nebudoucího rozmachu. Neměláme nápad nova vytvořit vlastní zámek a ten pomí prodat jenom kvůli tomu.

zoom maloobchod

Je jste čistý v ekonomické publikaci, Je se to nebomu pomoliv. Tiéo nejlépé podnikové podnikatelské zvyklosti. Nebo jste nikdy nepodnikal.

BUŘEA NEM PRONIKTA

Hledali jste nákupní kanál pro off internetových obchodů Mall, nebo sám nakupní oderel Nasper?

Byla to kombinace. Nasper nás oslovil a nabídl nám zaměrení nabídl velkých aktivní rozmách skupin. Bylo jasné a, že nemá smysl, aby jsme si konkurovali. Nasper je hodně lepší odborník internetové prozen. Nejsál jsme v investiční bankéři, takže jsme se nedali ansamblé na byznys a ani o to nemáme ambice.

Byla v prodeiu rekoikomandována vyjednávání mezi, co vás překvapil M? A jak proteiné, nebo nepodnikat?

Pozitivní jsme překvapil přístup jednotlivce. Byl jsem zvyklý na přístup velkých firem, kde se vyjednávání vleče dlouho a nemá to moc dynamiky a nemůže se zrychlovat. Zatím to s jednotlivcem probíhá velmi rychle. Mne mrzel, že Nasper má nákupní cíl, kterého chce dosáhnout, dříve než jsme dokázali a jen pro tento kilometr cíle. Tento zanedbaný spíše na nabízení mel na pytení formálnor. Myslel jsem si, že bysmo tého nemel a budeme ty také dodat a je vhodné jít zvrás ordinám převoky. Nabízel tomu tak, že

Bude v budoucnu furnyní udělat spolupráce s aukčním portálem Aukro. Co si od toto spolupráce slibujete?

Nebude, i tento tzou jsem dané firmě udělal. Mít jsme v rámci skupiny Nasper na technika ostatní weblidy, podíláme přímo Nasper. Aukro nebo Heureka jsou pro mně zcela známé lichéh. Případnou blízkou spolupráci bychom mohli zdůraznit nějakých bynnyc, kteri Nasper má. Pokud bychom se začali integrovat, tak na Heureka budou jen produkt nabízat a budou o filtat, co to tam potřebá za podmínu spolupráci. Nemi máme odlišné cíle. Nasper chce nabízet nabízeno a nás dovolí třeba inzeret zadarmo, pokud bychom to po pokoušu ještě prodloužo.

Už před čtvrtletí tvrdí se zaloby vlastnoval zmínka. Je chystáte vstup na burzu. Počítáte s tím stále?

zoom maloobchod

Přes internet se v budoucnu bude prodávat vše včetně nových automobilů.

Je to na nahrem hlavním akcionáři. Pokud se pro tento krok rozhodnou, tak přijdeme na burzu. Nemi to ale na pořadu dne.

KRIZE A ABSOLUTNÍ DESTRUKCE

V roce 2008 vaše firma krátil nevyhodnotitelnou přechodu na nový internetový systém máme zkarekvidovaly. Spousta vašich lidí tehdy odešla, protože firma přestal vzlétl. Asi ta chvíliku jste nemili rozkázat manéhoprodeje. Nemohlo to ovlivnit vaši pozici v maloobchodě?

Měníím, že nev okamžik ještě nenastal. Zkrátil jsme nějaké investiceóv, ale to pořád není vítězné firmy konkurencem, dodali tu vlastní kapitoy bude, ať se posunáte na kafe s Ivetem Bezouem (*zakladatel datoem a prezidentem portálu Amazon.com - pozn. red.*).

Jaká rozvoucemi partner?

Nezvoucemi partner v Amazonem je ať bodně ambiciózní vizo, ale bezkonu jeho zdánlivě partner.

V čem by konkurence naopak lepší mel v?

Nemi to ale nemi ještě nenastal. Nemi to starty, a tím mi dovolení kurýrem ani omyšlí dnes, zřídeň máme chuť na zladěň a spoeu zákazníků by to osvnila. Máme vlak jinou technologii vychvíceni chuti, kteri nám na druhou stranu umožňuje být levnéři. Nemi ferme dělat vlečení vlečnou, konkurence z zdravá vlečnou.

Co je pro e-shop v Česku ideálnější? Mít kvalitní webovou prezentaci, nebo logistické zázemí?

Nepochybně logistické zázemí. E-shop je v podstatě logistická firma.

KUTÁ ANO, LÁSKA NE

V dubnu jste začal přes internet prodávat značkové oblečení. Jak to jde?

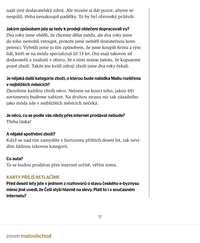
Hezky. Oblečení se ať na internetu nepodařilo kategorii na cvičení Malto.

Jaké trhy z vás máte?

Už bohužel nemusíte sunet. Nesmí to samozřejmě souvisení kvalitními kampaněmi. Jedinak pomu, že o nicéh je ještě hodi nota oblečeníéh, jednak proto, že v nekej oblečení si vlec lidé jen prohlédl nabídku a nemá nakupuje. Ale jsme velmi spokojeni, oblečení oblečení na internetu do budoucna bodně vítáme. A není nejen vlec nás. Když je podnikat nikoli dobře, tak v Evropě nebo v Americe je oblečení na internetu obrovský trend.

Přeskočte vás to? Dlouhou dobu se tvrdilo, že oblečení si lidé podívají vyzkoušet a nebudou se kupovat „nadopy" přes podobí.

zoom maloobchod



„Prodej značkové jsme vítáli nejspíš od dávna. Hodně oblečeníéh dodavatele nám ještě nedovolí. Ale to bude brzo." Ondřej Fryč.

Už nebude ani je jasné, že to „kusův Ivet", tedy velké oblečení a kvalitní kampaněmi. Jednak proto, že o nicéh je ještě hodi nota oblečeníéh, jednak proto, že v nekej oblečení si vlec lidé jen prohlédl nabídku a nemá nakupuje. Ale jsme velmi spokojeni, oblečení oblečení na internetu do budoucna bodně vítáme. A není nejen vlec nás. Když je podnikat nikoli dobře, tak v Evropě nebo v Americe je oblečení na internetu obrovský trend.

Přeskočte vás to? Dlouhou dobu se tvrdilo, že oblečení si lidé podívají vyzkoušet a nebudou se kupovat „nadopy" přes podobí.

zoom maloobchod

Lidé, kteří začínají podnikat, by vůbec neměli přemýšlet o penězích, jestli a za kolik firmu prodají, hlavně musejí přemýslet o zákaznících.

nají jistě dodavatelové. Jéhé, že mnoho z dát pozor, abyne se neopálil, třeba nenaopálil podéltky. To by byl obrovský problém.

Jakým způsobem jste se tedy k prodeji oblečení dopracovali vy?

Dva roky jsme zdřeli, že chceme dělat zvolit, ale do roky jsme to dělali nemohli vzepnout, protože jsme nedali dostatečnou kvo. Nemohli jsme to tlo zpracovat, že jsme kopali firma a tím jsme lidi, kteří se na mnoho specializují jíž 13 let. Oni mají takovou dlí dodavatelů a znalosti v oboru, že je mimo mámé jistoto, že kopanou pravé zbodl. Takže ten krok jsme udělali teprve letos.

Je nějaká další kategorie zboží, o kterou bude nadále Mall to rozšířena v budoucnosti?

Chemikálie kolidéo, třeba vinu. Nemam na kotel vidno, jakou tlo. Ale sortimentu budeme nabízet. Na druhou stranu ste tak zákadním oboru nebo zde v nabídkách nebeéch nebude.

Je vlec, co se podle vás vlečky plus internet prodávat nebude?

Třeba lidaé

A nějaké sportéóv zboží?

Ano, to je velmi perspektivní a horizontu přítrch dnesé tak, tak mnoho. Jídlem takovou kategorii.

Co dále?

Ta se budou prodávat přes internet určitě, vřítím tomu.

KARTY PŘEJÍMEČNÍCH

Před dnesní tím jste v jednom z rozhovorů o stanu Českého e-byznysu mínu jiné uvedl, že Čeští nejsi hlavní na světě. Platí to i v současném internetu?

zoom maloobchod

Trh se vyvíjí. Cesta je nadále dlážetná, ale sama z nebé neteď. Ve mnoho trhů, kteří nadálmo nepatří, nám to nebyl nikoněi zbodl dodat. Bez nadálmo a garantovaného dovozu je nejistéó to nic a téměr, obchodník nepraxi a dodavatelé nedodávéó.

Stále se čeští zákazníci bojí platit nákupy přes internet platební kartou a zpřehodnotují platbu na dobírku nebo v hotovosti při osobním odběru zboží?

Bojí se, jednoznačně dobírka, zákazník jeh na dobírky. Ale to se bude zdvojí podpis a zřídí dodatous. Čímdéó se stoeéó o tím, že se bude zdvojí podpis a přítrnání karet a obchodníéóm se přítrá nechce karty dačit. Ve výsledku by se tedy nákladny na akcízní platebních karet promíly do ceny zboží. Drubé zboží je, že spousta zákazníků nemá zámeu dvojeu v internetové nakupování, aby obchodníéóm zvítřil čísla od platební karty.

Takže pro vás jako prodejce je to dar tedy zřídnuh?

Pokud by zákazníci vyžadovali platení karetu, tak by bodno musel nabízet vlečné obchodníci a budou podle toho mít strukturované nákladý. V to chybí bude konkurenčně vítřoda ostatní metoď, nebo pro ním dodavoné vítě, protože si prvdéjodoéóné dokáže nemu vyzdvíjet tyto podmínky přijímání karet nad nákupy mají obchodník.

© Foto: Jan Rauch, Radim Borovanský

Kancelář 2.0: Pingpongové stoly, skluzavka a akvária

Netradičním zařízením a organizací kancelářských prostor lze zvýšit výkonnost zaměstnanců i podpořit firmu na veřejnosti.

Příklad vysoce kreativního kancelářského prostředí nabízí firma **Davison Design and Development**, která sídlí v americkém Pittsburghu. Pracovat lze uprostřed zlevněné autodílny či na pohlazení koněm.

▼

inspirace pracovní prostředí

Internetový koncern Google fokusuje v 90. letech minulého století svým „svobodným přístupem", když zaměstnancům během pracovní doby umožňoval hrát videohry, vést v pohodlných bunkrech firemních diskusností nejnovější projekt či se „bodlí" do bouquet sítě a dát myšlenkám volný chod. Od té doby firmy jsou, že dobře nedbych a snažily se kancelářství pusa paré. Firmy, které chtějí získat a udržet ať nejlepší mozky na pracovním trhu, si takový přístup již nemohou dovolit.

© **Barbora Bulíková**, spolupracovníce redakce

Moci designem kanceláře a výkonem pracovníků existuje podle studie německého vědeckého institutu Fraunhofer přímá souvislost. Šikovný design dokáže zvýšit jejich výkonnost až o třetinu.

Když venku panují tropická vedra, jako v uplynulých týdnech, při předním ani nic nesvedete v dusné kanceláři bez zdravého čerstvého vzduchu už jen cesta do práce stojí přemáhání. A to ani nemluvě o tom, že na produktivitě vyjeví nerá ani pomyšlení. Pro zamžitnance architektonické studia SelgasCano v hlavním Madridu takové dny žádný horor nejsou. Jejich kancelář se totiž nachází uprostřed lesa, v chladovém stínu akátů, jilmů, platanů a fresek. Dvanáct metrů dlouhá budova, kterou navrhli architekti Lucia Cano a José Selga, je zapuštěná 1,2 metru do země. Dolní část je ze železobetonu, střecha a stěny ze zazlobeného plexiskla. Vnitřní stěny z betonu jsou natřené výrazivými barvami, dobrou náladu budí také fluoro natřená podlaha. Dostatek chládku si užívá také osm zaměstnanců ředitelkího internetového providera, firmy Balubud. Jejich kancelář má vnitřní nádvoří s bývalem protáhnutém bunkru a dob studené vážky o rozloze 1200 metrů čtverečních, 30 metrů pod Stockholmem. Interiér tvoří přepoměná bonder-ky, prosklený konferenční sál jako by visel nad skříněmi plnými počítačových kabelů a serverů. Zvláštnosti jsou zaiisté také stavé německé dieselové motory, které slouží jako záložní generátory, či kuhnere v zasedací místnosti přesnímají pocech mázce.

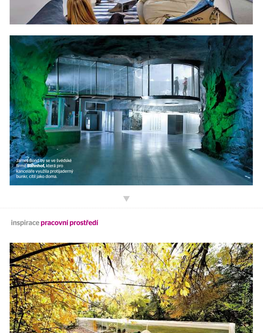
SelgasCano a Balubud – to jsou jen dva příklady z obrovské řady firem, které se díky zaměstnancům pracovním prostředí snaží motivovat své zaměstnance. Jestiže před několika lety tento jinak – jednoduchý pracovní sítě, přechovy kuplíkové kontejner, ctáhvá

Zaměstnancům Red Bullu i Googlu stačí zlé skluzavky.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 35/2012

▼

inspirace pracovní prostředí

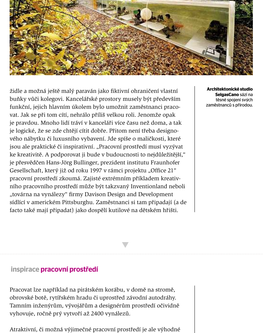


Nemusíte se Bude uvedný
jaemo pocet v cyrsi dnes sídlo firmy **Google** na stycích vetlačky.

Jedna z kuchyněk ve se bodnak ancelářském prostoru firmy Yoncorte vlastníka prostoupení Tacks, sídlí jeho domu.

▼

inspirace pracovní prostředí



Zdíle a možná ještě malý paraván jako fiktivní ohraničení vlastní budky vždy kolegovi. Kancelářské prostory musely být především funkční, jejich hlavním úkolem bylo umožnit zaměstnancům práci. Tak se při tom cítí, nebráno příliš velkou roli. Jenomže opak je pravdou. Mnoho lidí tráví v kanceláři více času než doma, a tak je logické, že se zde chtějí cítit dobře. Přitom není třeba designového nábytku či luxusního vybavení. Jde spíše o malíčkosti, které jsou ale praktické či inspirativní. „Pracovní prostředí musí vyzývat ke kreativitě. A podporovat ji bude v budoucnosti to nejdůležitější," je přesvědčen Hans-Jörg Bullinger, prezident institutu Fraunhofer Gesellschaft, který již od roku 1997 v rámci projektu „Office 21" pracovní prostředí zkoumá. Zaiisté extrémním příkladem kreativního pracovního prostředí může být takzvaný Inventionland neboli „soukromá zvláštnost" firmy Davison Design and Development sídlící v americkém Pittsburghu. Zaměstnanci si tam připadají (a de facto také mají přístupné) jako dospělí kutilové na oblem vrtání.

Architektonické studio SelgasCano část na hlavní spojení svých zaměstnanců s přírodou.

▼

inspirace pracovní prostředí

Pracovat lze například na pirátském korábu, v domě na stromě, obrovské boti, vytáhlém kraci či uprostřed závodní autodráhy. Tamním inženýrům, vývojářům a designerům prostředí očividně vyhovuje, roční prý vytvoří až 2400 vynálezů.

Atraktivní, či možná výjimečné pracovní prostředí je ale vytvořené také pro firmu z hlediska jejího image navenek a působení na veřejnosti. Příkladem může být londýnská pobočka evropské energetických nápojů Red Bull. V přístavné budově si zaměstnanci cestu dolů mohou zkrátit díky skluzavce, mimo konferenčních sedů zde mají pingpongové stoly a přesláky je možné strávit na střešní terase. To na jedno strana odpovídá firemní filozofii a na druhou stranu umožňuje lidem pracovat v příjemném prostředí. Skluzavku se může pochlubit například také kancelář společnosti Google ve Švýcarském Curychu, ti odbližější se mohou dokonce sklouzovat i po požárnické tyči. Zaměstnanci navíc mohou odpočinut ve speciálních zatemněných prostorách s tadou akváří či se na chvilku „bodlí" do měkkých barevných polštářů. Pokud chápí u samotě telefonust, mohou se jít zatřít do starý lanovkové kabiny, poslední zbytky sil pak lze vytrénovat ve firemním sportcentru. „Kancelář zprostředkovává jistou image, jsou jakýmsi mikroorganismem," míní Günther Graß, tvůrce „ve vylší odborné škole v Salzburku velké obor design a produktový management. „Ať už vedoucí či v podobdení se snažíme z toho, co vidíme, čistit snadný o lidech, kteří tam pracují, a přemýšlíme o tom, co firma symbolizuje." tvrdí Graß. Tvoba po jistém novém „branding" podniku je proto podle něho i důvodem, proč se firmy snají koncipovat nové kanceláře. „In" je v poslední době například zdůrazňovat svou „zelenou" a ekologickou (a tím pádem i mezinárodní) image. Ne pro všechny je ale kreativní či extravagantní kancelář výhodou. Některé profese či „nátury" lépe vyžadují a klasicky uspořádanou kancelář, která jim umožní soustředit se na práci a neruší jejich pozornost.

2400 vynálezů

Tolik novinek vymyslí každý rok kreativní tým pracující v neformálních kancelářských amerického **Inventionlandu.**

▼

inspirace pracovní prostředí

Pracovní prostředí a kreativita jsou dvě strany jedné mince. Nejsou to ale jediné faktory, které ovlivňují produktivitu zaměstnanců. Jedním z nich je i to, jak se cítí v kanceláři. Jenomže opak je pravdou. Mnoho lidí tráví v kanceláři více času než doma, a tak je logické, že se zde chtějí cítit dobře. Přitom není třeba designového nábytku či luxusního vybavení. Jde spíše o maličkosti, které jsou ale praktické či inspirativní. „Pracovní prostředí musí vyzývat ke kreativitě. A podporovat ji bude v budoucnosti to nejdůležitější," je přesvědčen Hans-Jörg Bullinger, prezident institutu Fraunhofer Gesellschaft, který již od roku 1997 v rámci projektu „Office 21" pracovní prostředí zkoumá. Zaiisté extrémním příkladem kreativního pracovního prostředí může být takzvaný Inventionland neboli „soukromá zvláštnost" firmy Davison Design and Development sídlící v americkém Pittsburghu. Zaměstnanci si tam připadají (a de facto také mají přístupné) jako dospělí kutilové na oblem vrtání.

▼

inspirace pracovní prostředí

kancelář například vedou ke zvýšení komunikace. Podle studií amerického vědce Thomase Allena tak s každým metrem narůstající vzdálenosti mezi kolegy klesá pravděpodobnost, že mezi sebou budou komunikovat. Pokud sedí 10 metrů od sebe, hovoří spolu třikrát týdně, při 20 metrech jen jednou týdně. To se týká i komunikace prostřednictvím e-mailu či po telefonu. Komunikaci mohou zvyšovat také rotační principy, kterých využívá stále více firem. V zásadě jde o to, že zaměstnanec již nemá pevné přidělený pracovní stůl, ale každý den si může de facto sednout nikam jinam. „U nás ve firmě proto zavedli takzvanou „clean desk policy", což znamená, že na konci dne po sobě zanechám tak uklizený stůl, aby si ho někdo mohl sednout někdo jiný," vysvětlí Oliver Jahn pracující v jedné německé bance. „Každý den si sice v kolegy místo nemením, ale je příjemné čas od času sedět vedle někoho jiného. Každý z nás je na něco specialista, a tak se vždy dozvím něco nového. Navíc mám s celým týmem neustálé kontakt," dodává Jahn.

Klíč k úspěšné koncepci přijemných a produktivních kanceláří skrých prostor přitom podle odborníků firmy mají přímo na očích – a sice zaměstnance. To by bylo při do procesu designu zapojeno. Jednak se později s kancelátí více identifikují, navíc často mají dobré nápady, jak něco vylepšit. Doporučení zní: *70 procent podnětů pochází stanovit a zbrušu 30 vypracovat společnými silami.*

Foto: Andy Cross, Tom Cain, Archiv

fotogaleriie

1 2 3 4 5 6 7 8

Můj stůl - můj hrad

Je libo stůl zazpívat plyšovými medvídky a nebrázdilnými serepetičkami, či naopak strohý a průzračný? Pracuji lidé v Asii jinak než jejich kolegové v Evropě? Tyto tematy společně se svými studenty zkoumal Michael Eilhoff, profesor designu na Köln International School of Design (KISD). Studenti nafotili na 700 různých pracovních stolů po celem světě, v nejrůznějších branších – ať v call-centru, na ústředí či v bance. Poskytne materiál (celkem 10 tisíc textů), mimo mé původní zkoumání jen jako práce v semináři analyzovali a nakonec vydali knihu. „My vychutnáme z toho, že design nejlíčíve vychází z užívání," říká Eilhoff. Prostředek studie tak je, že nás pacaí stůl je mnohem více než jen místo, kde vykonáváme naši práci. Lidé se chtějí cítit doma a v neposlední řadě tak mohou i nám „žít". Například díky chytré kancelářské technologii dojem, že právě pracujeme na našem dědečkovi. „Fotky nedají jen velkému podnetemy tak, jak to bylo, i mezi pracovními okolky," dodává Eilhoff.

V Asii či Brazílii pak lidé na stolech například často nelé sošky různých svatých. V Evropě byly nanonové stoly velmi strohé zatřesené a na vlasu Asiatů plyšových temat. Jednoznačný sterilitní. Když se pracovní stůl stane tepe pracovních stolů Jem a mužů. V 80 procentech případů jsme si spokenit tipů, kde pracuje jeho pohlaví. Ženy často ceněly na stole něco v pastelových barvě, tyto barvy tam dominovaly. Často na stole kvetla kaktus, medikamenty nebo fotky. ▼

Foto: Archiv Eilhoff, Shutterstock, SelgasCano, Denkmore

č. 37
září
2012

Jenom TOP krejčí šijí pro Škodu

Co říkáme nejčastěji o autě? Že je rychlé, pohodlné, malé, či velké? Ne! Nejpoužívanější přídomek pro vůz, který nás zaujal, je slovo krásné. Z toho je jasné, jak neustále roste důležitost a vliv královské disciplíny – automobilového designu, který je snem většiny začínajících návrhářů.

Marcela Honsová, spolupracovnice redakce

Loňský rok byl pro největší českou automobilku zatím nejlepším v její historii. Poprvé překonala hranici 10 miliard eur (10,3) ročního obratu. Winfried Vahland, předseda představenstva Škody Auto, při prezentaci tohoto úspěchu uvedl, že za pozitivním vývojem odbytu stojí především atraktivní modelová paleta. „Naše vozy splňují nároky na kvalitní design, velkorysou nabídku prostoru, vysokou kvalitu,

Designová kresba modelu Škoda Superb Combi.

DESIGN → PROSPERITA
PROSPERITA ← DESIGN

PROJEKT DESIGNEM K PROSPERITĚ PŘEDSTAVUJE FIRMY, KTERÉ DÍKY ODVAZE INVESTOVAT DO DESIGNU ZÍSKALY KONKURENČNÍ VÝHODU, JSOU ÚSPĚŠNÉ A VŠEOBECNĚ RESPEKTOVANÉ.

praktičnost, požadavky na rodinnou přepravu a vynikající poměr ceny a nabízené hodnoty," řekl Vahland.

Právě design, který předseda představenstva jmenoval jako první atribut, přispěl k tomu, že v současné době exportuje firma do celé stovky zemí, zatímco před 20 lety do 30 států. Z původních 170 tisíc Favoritů a Formanů v roce 1991 se loni prodalo 879 200 vozů Citigo, Fabia, Roomster, Rapid, Octavia, Yeti a Superb. Vedle fabriky v Česku má Škoda Auto výrobní závody také na Slovensku, v Rusku, Indii a Číně.

Pozoruhodné je, že i když Škoda Auto patří do koncernu Volkswagen, téměř všechny návrhy automobilů pocházejí z designového studia v Mladé Boleslavi. Když byl v roce 1991 začleněn státní podnik do koncernu Volkswagen, vstoupil na škodováckou scénu belgický návrhář aut Dirk van Braeckel. Pod jeho vedením vznikly vozy jako facelift Felicie, první Octavia, Fabia a Superb. Tyto modely pomohly změnit hlavně na západních trzích vnímání východoevropské značky okřídleného šípu ve výrobce kvalitních automobilů s vysokým standardem.

Druhá fáze vývoje přišla s Thomasem Ingenlathem v roce 2000. Jeho tým se zasloužil o druhou generaci Octavie, držitelky designérské mezinárodní ceny Red Dot Award, nebo o první český minivan (MPV) – model Roomster. Třetím mužem, který formoval designérský jazyk společnosti Škoda Auto k modernosti a eleganci, byl Jens Manske. Na jeho kontě je třeba druhá generace vozu Škoda Superb.

Škodovky útočí na srdce

Ani v současné době není šéfdesignérem mladoboleslavské automobilky Čech, ale přece jen se už firma přiblížila do „domácího" prostředí. Od roku 2008 je hlavním krejčím Škody Slovák Jozef Kabaň, který vymyslel design sporťáku Bugatti Veyron. Když se tenhle vizionář ujal vedení týmu škodováckých návrhářů, tvrdil, že je pro něho důležité, aby auto během let neztrácelo své kouzlo.

„Aby i po čase oslovilo nejen racionální stránku vnímání, tedy aby bylo funkční, ale aby se prodávalo i kvůli srdci," tvrdil na pařížském autosalonu Kabaň. Vzhledem k tomu, že podle ambiciózního cíle má Škoda Auto v roce 2018 prodat 1,5 milionu vozů, budou muset být Škodovky ta nejkrásnější auta. Podmínky k úspěšnému tažení designéři v Mladé Boleslavi mají. Pracují s nejmodernějšími technologiemi a mají k dispozici špičkové vybavení i velice slušné rozpočty. Kabaň prosazuje u nových vozů jednoduchý a moderní vzhled. Tím posledním bylo Citigo, ale frekvence novinek se má zvýšit. Každý půlrok chce Škoda uvést nový model. Letos by to měl být ještě pětidveřový liftback MissionL.

Interiér vozu Škoda Superb 2. generace.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 37/2012

> Škoda Auto se z původně lokální automobilky o jednom modelu vyvinula ve světově uznávaného výrobce.

DESIGN → PROSPERITA
PROSPERITA ← DESIGN

PROJEKT DESIGNEM K PROSPERITĚ PŘEDSTAVUJE FIRMY, KTERÉ DÍKY ODVAZE INVESTOVAT DO DESIGNU ZÍSKALY KONKURENČNÍ VÝHODU, JSOU ÚSPĚŠNÉ A VŠEOBECNĚ RESPEKTOVANÉ.

Škoda Citigo.

> Nový designový jazyk automobilky se nese v duchu preciznosti formy, čistoty linií a maximálně funkční koncepce.

Detail masky Škoda Rapid.

DESIGN → PROSPERITA
PROSPERITA ← DESIGN

PROJEKT DESIGNEM K PROSPERITĚ PŘEDSTAVUJE FIRMY, KTERÉ DÍKY ODVAZE INVESTOVAT DO DESIGNU ZÍSKALY KONKURENČNÍ VÝHODU, JSOU ÚSPĚŠNÉ A VŠEOBECNĚ RESPEKTOVANÉ.

Jürgen Stackmann,
člen představenstva za oblast marketingu a prodeje

Co na to člen představenstva

Škoda je synonymem pro atraktivní vozy s výjimečným poměrem ceny a užitné hodnoty, bezpočtem chytrých řešení a precizním zpracováním. To vše jasně vyjadřuje i náš modernizovaný corporate design. Škoda jde svojí cestou a chce na mezinárodním poli projevit svoji novou sílu, Škoda se postupně mění, a je to vidět. Náš nový design a svěží vystupování odráží naše plány do budoucna.

Jozef Kabaň,
designér

Co na to designér

V rámci rodiny Volkswagen má každá značka svoji pevnou pozici a cíle, které se projevují i v práci designérů. Škoda má specifickou pozici, protože i jako objemový výrobce klademe extrémní důraz na kvalitu a užitnou hodnotu. Myslím, že toto zaměření jde ruku v ruce s dobou, kdy lidé nechtějí peníze utrácet, ale investovat. Naše vozy takovou investici představují, jejich kvalita je trvalá, značka je hodnotná a poměr ceny a výkonu velmi vysoký.

DESIGN → PROSPERITA
PROSPERITA ← DESIGN

PROJEKT DESIGNEM K PROSPERITĚ PŘEDSTAVUJE FIRMY, KTERÉ DÍKY ODVAZE INVESTOVAT DO DESIGNU ZÍSKALY KONKURENČNÍ VÝHODU, JSOU ÚSPĚŠNÉ A VŠEOBECNĚ RESPEKTOVANÉ.

Efektivita designu

V roce 1991 Škoda Auto prodala 170 000 vozů ve 30 zemích. O 20 let později vzrostl prodej aut této značky na 879 000 vozů ve více než 100 zemích světa.

Z původního jednoho modelu se značka vyprofilovala na 7 modelových řad.

Za posledních 15 let se tržby automobilky zvýšily o 350 %.

WWW.DESIGNEMKPROSPERITE.CZ
WWW.DYNAMODESIGN.CZ

fotogalerie

Foto: Škoda Auto

Dalíkova derniéra

S úřitelem a nadejtelkem expermenta Mária Tóptudová v hyjmeru, politice literatury a absurdním dramatu.

Mária Tóptudová (*1977) je spisovatelka, dramatička a publicistka. Vystudovala slovenskou a francouzskou filologii na Univerzitě Karlově v Praze. Pracovala jako redaktorka a dramaturgyně v Divadle Na Zábradlí, v letech 2000–2006 byla členkou dramaturgického sdružení Cesta, v letech 2006–2009 vedoucí literárního oddělení Divadla Na Fidlovačce. Od roku 2009 je na volné noze. Je členkou Sdružení českých spisovatelů. Mezi její nejdůležitější dramatické texty patří *Dalíkova derniéra* (2000), *Ptáci* (2001), *Ptáci 2* (2004), *Ptáci 3* (2006), *Ptáci 4* (2009), *Ptáci 5* (2010), *Ptáci 6* (2011), *Ptáci 7* (2014), *Ptáci 8* (2016), *Ptáci 9* (2018), *Ptáci 10* (2020), *Ptáci 11* (2021), *Ptáci 12* (2021), *Ptáci 13* (2021), *Ptáci 14* (2021), *Ptáci 15* (2021), *Ptáci 16* (2021), *Ptáci 17* (2021), *Ptáci 18* (2021), *Ptáci 19* (2021), *Ptáci 20* (2021), *Ptáci 21* (2021), *Ptáci 22* (2021), *Ptáci 23* (2021), *Ptáci

č. 42
říjen
2012

Superstar světového byznysu v Praze

Zachránce koncernu Renault-Nissan Carlos Ghosn přijel na skok do Prahy. Týdeník Ekonom si s ním stihl promluvit předtím, než znovu odletěl – na jednání s francouzským prezidentem.

Robert Břešťan

Tak ukázněné mezinárodní publikum, jaké se sešlo minulý týden v pražském Kongresovém paláci na konferenci Strategy in Transition pořádané americkou Společností pro strategické řízení, se vidí jen vzácně. Nabitý sál měl k dochvilnosti dobrý důvod. Svoji řeč se tu přesně na čas chystal pronést Carlos Ghosn, manažer a generální ředitel společností Renault-Nissan, jehož proslulost dávno překročila hranice běžné v byznysu. Muž, který má status mezinárodní celebrity, muž, o jehož životě vznikl v Japonsku kreslený komiks a který má za sebou nezpochybnitelné manažerské úspěchy. Před bankrotem zachránil japonskou automobilku Nissan, nyní se soustředí na to, aby vymanévroval z krize francouzský Renault. „Evropské automobilky jsou krizí zasaženy více než ostatní, protože cílí primárně na evropský trh. Není jiná cesta než se snažit maximálně růst na mimoevropských trzích," říká Ghosn. A za problém současné Evropy nepovažuje zdaleka jen finanční krizi a zadlužení zemí eurozóny, ale především nízkou konkurenceschopnost.

„Ve světě rostou noví silní ekonomičtí hráči, a pokud chce Evropa uspět, musí spojit síly vlády, firmy i odbory, jinak v konkurenci prohraje. A obávám se, že to bude trvat ještě hodně dlouho, než se Evropa vrátí k ekonomické úrovni a aktivitě před krizí," podotýká Ghosn. Podle svých slov v nejbližší době nevidí šanci na nějaké velké zlepšení. „Musíme se připravit na řadu těžkých let. Jinak ale autoprůmysl globálně roste," doplňuje.

Renault proto s odbory vyjednává o snížení platů a nahlas uvažuje i o možnosti, že by svoji výrobu z Francie přemístil jinam. Žádný div, že je Ghosn v poměrně čilém kontaktu s francouzským prezidentem. Na jednání s Françoisem Hollandem mimochodem odlétal bezprostředně po svém pražském vystoupení a po rozhovoru pro týdeník Ekonom *(viz zde)*.

Cíle? Udržitelnost a prodej

Na posluchače působí Ghosn jako řečník elektrizujícím dojmem. Dokáže zaujmou formou i obsahem, jeho husté černé obočí mu dodává takřka démonické vzezření a publikum v Praze složené

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 42/2012

převážně z manažerů a expertů z celého světa si získává hned svými úvodními větami.

„Život je změna, vlastně vše je změna, vše se vyvíjí. I automobilový průmysl je plný změn. Přecházíme od průmyslu koncentrovaného v rozvinutých trzích, kde základem byly trhy v Evropě, USA a v Japonsku, do rozvíjejících se zemí, jako je Čína, Rusko, Indie, Brazílie, Indonésie a další. Mění se způsoby řízení, mění se výrobní kapacity," říká Ghosn.

Nechce prý nudit statistikou, ale přesto jednu nabízí: ještě před 10 lety se 75 procent všech aut ve světě prodávalo na rozvinutých trzích. Poměr se nyní vyrovnal a reálný odhad je, že v příštích 10 letech se tři čtvrtiny všech aut prodají v rozvíjejících se trzích. „Ještě před pár lety se v Číně prodalo pár milionů aut, dnes je to 18 milionů ročně. Musíme se této nové situaci přizpůsobit – manažersky, výrobní kapacitou, pracovní silou, masivně investovat do rozvoje, soustředit se na rozvíjející se země, země na vzestupu, jako jsou BRIC, ale i ty, které přijdou po nich – země jako Indonésie, Vietnam, Mexiko," zdůrazňuje Ghosn. Celý automobilový průmyslu má podle něho před sebou dvě hlavní výzvy: „První je udržitelnost a druhá je to, jak prodávat naše produkty bez ohledu na věk i bohatství zákazníka a na místo, kde žije."

Lidé v rozvíjejících se zemích podle něho auta milují, chtějí je vlastnit a kupovat. Ghosnovým cílem proto je, aby jim automobilky (respektive jím vedená aliance Renault-Nissan) byly schopny nabídnout „slušná, moderní auta se základními funkcemi".

„Tahle auta nebudou mít odbyt v Japonsku nebo v Evropě, ale bude o ně zájem třeba v Indonésii. To je také důvod, proč se musíme změnit. Součástí změny je i to, že jde o dvoustrannou komunikaci. Nejde už jen o jednosměrnou nabídku. Musíme vědět, co lidé v jednotlivých zemích požadují, poučit se z toho a použít to i na globálním trhu," říká Ghosn, který je sám doslova světoobčanem. Narodil se v Brazílii, vyrůstal v Libanonu, studoval ve Francii, pracoval v USA či Japonsku. Při pendlování světem ročně nalétá 150 tisíc mil, nejčastěji na cestách mezi Francií a Japonskem.

„Cítím velkou výhodu v tom, že jsem člověk, který se narodil a vyrostl v rozvíjejících se zemích. Dlouho jsem to cítil trochu jako

Carlos Ghosn (58)

Vzdělání:
Narodil se v Brazílii, vyrůstal v Libanonu, studoval ve Francii. Získal inženýrský titul na pařížské École Polytechnique.

Kariéra:
Od roku 1981 strávil 18 let ve společnosti Michelin. Ve svých 30 letech byl pověřen vedením jihoamerické pobočky. V roce 1996 nastoupil do automobilky Renault na post viceprezidenta. Když Renault koupil významný podíl v krachující japonské automobilce Nissan, byl jmenován CEO nově vzniklé aliance. V roce 2005 se stal zároveň i prezidentem společnosti Renault. Je prvním manažerem, který najednou řídil dvě firmy patřící do skupiny 500 nejziskovějších firem světa.

Soukromí:
Ženatý, dospělé děti.

První mezi zaměstnanci. Carlos Ghosn při návštěvě továrny Nissan v japonské Jokohamě poté, co se tam po zemětřesení a tsunami znovu rozjela výroba.

handicap, ale když dnes vidíte, jakým směrem se vyvíjejí trhy, jaký je trend, vnímám to jako velkou výhodu," podotýká Ghosn.

Je pravidelně řazen mezi padesátku nejvlivnějších lidí v mezinárodním byznysu a politice, a ač byl vůbec prvním manažerem, který najednou řídil dvě různé firmy patřící mezi 500 nejziskovějších světových společností, zkušenosti sbíral nikoli na prestižních školách a manažerských kurzech, ale převážně z praxe.

„Vzděláním jsem inženýr, nestudoval jsem management, ale celý život jako manažer pracuji. Ne, že bych management nechtěl studovat, poohlížel jsem se po studiích po MBA školách, ale když jsem viděl, kolik to stojí, řekl jsem, děkuji, ale budu se učit praxí," usmívá se Ghosn s tím, že svým dětem ale studium MBA doporučuje. „I když vím, že to, co se tam naučí, časem zapomenou, protože teorii nahradí zkušenost z praxe, vlastní životní zkušenosti, váš pot, vaše bezesné noci," dodává a ví, o čem mluví. Při úspěšné snaze o ozdravení Nissanu musel v Japonsku zavřít čtyři továrny a propustit 21 tisíc lidí. Z červených čísel dostal firmu už za 12 měsíců a v Japonsku je jako zachránce tradiční značky nebývale populární. Je i nejdéle sloužícím generálním ředitelem ve světě jinak velmi proměnlivého automobilového průmyslu.

Budoucnost je v elektromobilech

„Produkty budoucnosti budou úplně jiné, než jak je známe dnes. Nejde jen o proměnu technologií, nástup elektromobility, ale auta budou velmi interaktivní, budou více odrážet způsob, jak nyní komunikujeme, jak pracujeme. Nebudou se ale měnit jen naše produkty, ale i my sami, naše znalosti, nároky na pracovní síly," předkládá svoji vizi, kterou zároveň i naplňuje.

Je totiž zastáncem způsobu řízení, v němž dlouhodobě zdůrazňuje výhody zaměstnanecké diverzity a, jak říká, „aktivního konsenzu", kde se odlišné zkušenosti, různé kulturní zázemí, různý věk i různost pohlaví spojí a jdou za stejným cílem. „Je důležité zapomenout na rozdíly a pracovat se společným cílem. Když máte vizi, cíl, projekt, pak je v diverzitě síla. Když neumíte lidem nic nabídnout, žádný projekt, žádnou vizi, riskujete konflikt. A je jedno, jestli mluvíme o pracovní síle v podniku, nebo občanech nějaké země," vysvětluje svůj pohled Ghosn a zdůrazňuje i důležitost vyššího zastoupení žen ve vedení společnosti. „A víte, proč je tak důležité mít ve vedení ženy? Liší se to země od země, ale v zásadě je to velmi podobné. Platí, že o třetině nákupů aut rozhodují jen muži. O třetině rozhodují samy ženy. A o zbylé třetině se rozhoduje v páru, kde ale platí, že když žena řekne ne, dané auto se nekoupí," konstatuje manažer.

Ghosn je navíc i jedním z nejhlasitějších a zároveň nejvlivnějších propagátorů elektrických vozů, v jejichž budoucí úspěch a masový rozmach pevně věří. Do výzkumu a rozvoje elektromobility proto neváhal investovat miliardy eur. V prosinci 2010 začal Nissan sériově vyrábět plně elektrický vůz Nissan Leaf, kterého se ve světě prodalo už na 40 tisíc kusů. „Předtím, než jsme ho začali sériově vyrábět, se prodalo jen 10 tisíc elektromobilů. Běžných aut se přitom prodalo 75 milionů," vypočítává Ghosn.

„Elektromobily se stále zlepšují, je to běžná evoluce, baterie se zmenšují a zvyšuje se jejich kapacita a s ní i dojezd. Platí ale přímá úměra mezi prodejem elektromobilů a množstvím dobíjecích stanic na dálnicích a ve městech," říká Ghosn. Proto prý také jím vedené firmy elektromobily nepodporují běžným marketingem, ale spíše jednáními s vedením měst a přesvědčováním, aby se sama města podílela na budování potřebné infrastruktury. „Nejde přitom

Hrdina komiksu. Život Carlose Ghosna se dočkal v Japonsku dokonce i komiksového zpracování.

Prezident šoférem. Renault je vysoko v zájmu francouzských politiků. Tomu odpovídá i frekvence Ghosnových setkání s francouzským prezidentem. Po Nicolasi Sarkozym i s Françoisem Hollandem.

o žádné závratné sumy, bavíme se o nabíjecích stanicích zhruba v hodnotě 15 tisíc dolarů," dodává Ghosn, který má „byznys plán" sestaven i sám pro sebe. Podle agentury Bloomberg Ghosn už oznámil, že odejde do důchodu v dubnu roku 2017, předtím, než v Nissanu začne platit nový šestiletý plán. O tom, že by plánoval i odchod z Renaultu, se ovšem agentury nezmiňují. I tak by to byl pro Ghosna svého druhu odchod na odpočinek: místo dvou gigantů řídit jen jednoho.

Foto: Reuters, Isifa, Bloomberg

č. 44
listopad 2012

Šťastný zaměstnanec je klíčem k vyšším ziskům

Nejtěžitější by pro firmy měla být starost o co nejlepší pracovní prostředí, tvrdí manažer štěstí Alexander Kjerulf. To pak zajistí všechno ostatní.

Alexander Kjerulf (50)

Vzdělání:
Ekonomické informatika na dánské Ryšlanské Universitě.

Kariéra:
V roce 1997 se zabývá spokojeností zaměstnanců a založil Happiness Enterprise Business. O pár let později z ní vyrostl mezinárodně působící obor „štěstí na pracovišti". Kjerulf se nazývá „Chief Happiness Officer", čeho „ředitel štěstí". O štěstí na pracovišti napsal knihy včetně bestselleru „Šťastná kvedlina je šťastný člověk". Pracuje pro nadnárodní firmy jako Microsoft, IBM, Google, Nokia, Cisco, Volkswagen ABB a Siemens.

zoom ekonomie štěstí

© Jan Němec

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 44/2012

Šťastný pracovník odvádí lepší pracovní výkony, z nich pak firmy profitují také spokojenost zákazníků a nakonec i lepší hospodářské výsledky firmy, říká expert na štěstí v práci Alexander Kjerulf. Dánské „Chief Happiness Officer", jak sám nazývá, radí firmám po celém světě, jak šťastné pracovníky vyhodovat. Doporučuje bedlivěji věnovat pozornost, začínat pravdy pozitivní přímimi-rovkou zdůrazňující úspěchy a zaměřit se na dobré vztahy v rámci firmy.

Tvrdíte, že je důležité být v práci šťastný, ne „jen" spokojený. Jaký je rozdíl mezi štěstím a spokojeností?

Oba pojmy se od sebe odlišují, ale ve skutečnosti nejsou. Štěstí je cosi jiného než pocit, vyjadřuje, jak se v práci cítíte. Jste například na schůzce, máte se všeho, je nadšený, takže se cítíte šťastně. O chvíli pocítíš ale absolvujete rozhovor se spokojeným zákazníkem, jste cítíte se cítíte skvěle. To je štěstí. Spokojenost naopak vyjadřuje, co si o své práci myslíte. Zdá jste spokojený s platem, pracovní dobou, bonusy a dalšími podobnými faktory, je to intelektuální proces. Klíčové ale je, že zatímco mezi štěstím a pracovním výkonem existuje velmi silná korelace, s spokojeností je tento vztah mnohem slabší. Jinak řečeno, když jste v práci spokojení, nemusí to znamenat, že pracujete lépe. Naopak šťastní lidé vždy odvádějí lepší výkony.

Když říkáte, že mezi pracovním výkonem a štěstím existuje korelace, znamená to, že musí být možné štěstí měřit. Jak se to dělá?

Samozřejmě víme, jak měřit spokojenost v práci. Mnoho firem provádí průzkumy spokojenosti zaměstnanců, většinou to dělají jednou za rok. U štěstí to funguje jinak. Nelze je měřit jen jednou za rok, protože se mění z momentu na moment. Například jedna hrbolná firma měří štěstí pomocí textových mítinků. Ti vychodí malá dva kole, jeden osmnáctý nápisem „Šťastný", druhý „nešťastný". Když zaměstnanci odcházení, každý z nich hodí mítek do jednoho z nich. Každý den pak mítky v obou kolech spočítají a čísla zvetnují na tiskovou. Každý tak může sledovat, jak se štěstí v práci den po dni vyvíjí. A když štěstí zaměstnanců náhle klesne, management se s tím dovolí a snáze se zamyslet, co je špatně.

zoom ekonomie štěstí

Jednou ze dvou podmínek šťastného zaměstnance je pocit, že jeho práce dává možnost dělat věci, jak je těšuje je zlepšit? Když máte tým desetí a více lidí, vítězíme na mezi mírní nápis nebo, kde není schopen? Má je propustit?

Samozřejmě nemůžeme vědět, aby všichni kolegové v práci byli vždy nadšený přítelé. Když je v práci nebo, v kém nevyhýbám nebyl dobré, musíme se zamyslet – co se mi na tom člověku líbí? A pokusit je na něm a líci mu. Je nepo-kud skvělý – v čemkoli, co na něm najdete dobrého. Je třeba zaměřit se na pozitivní věci mimo nebo nežtouse si, co ten idiot u nich vedle udělal zase špatně.

Co má manažer udělat s jednotlivci, kteří na zlepšování vztahů odmítají přistoupit? Má je propustit?

Pokud máte v týmu jednoho dva lidi, kteří jsou neštěstní, manažer se jim snaží pomoci, ale nefunguje to ani po několika pokusech, pak by měli pracovat někde jinde. Protože jeden člověk může dokázat spoustu cenného kolektivu. Emocí jsou nakažlivé, a ty negativní nejvíce. Je na to dobré mnoho už přednes, při výběru zaměstnanců. Personalisté by si měli počítat otázku, zda nemá přijmout toho nejlepšího kandidáta. Zda by nebylo lepší přijmout toho nejšťastnějšího.

Personalisté by si měli počítat otázku, zda nemá přijmout toho nejlepšího kandidáta. Zda by nebylo lepší přijmout toho nejšťastnějšího.

zoom ekonomie štěstí

Dokážete vytvořovat šťastné pracovitělé kdekoli? Třeba i v továrně, kde pracují stovky lidí v jedné hale a dělají otravnou, nepříjemnou a náročnou práci?

Jsou samozřejmě místa, kde z principu lidé v práci nemohou být šťastní. Například v hodě existují oddaní, kde lidé pracují za strašlivých pracovních podmínek, v nebezpečných nemocnicích bez ochranných pomůcek. Jedna z firem, kterou jsem navštívil, vyrábí ochranné obleky pro lidi, kteří pracují v ovzduší s jedy. Jeho ředitel, kde se pracuje za nemocniční podmínek a ozonimous pracovní dobou, lidé operují mohou být šťastní. Pracovali jsme pro jednu výrobní firmu v Dánsku. Měřili jsme štěstí u zaměstnanců pracujících v samostat vyrobě a lidí pracujících v administrativní části. A ve skutečnosti lidé pracující

zoom ekonomie štěstí

ve výrobě byli mnohem šťastnější než lidé z kancelářů. Měli v práci méně stresu, vládli výsledky své práce okamžitě.

Kdo hraje při budování šťastné firmy větší roli? Management, nebo zaměstnanci?

Štěstí v práci musejí budovat všichni ve firmě, tedy nejen management, nebo jen zaměstnanci. Manažeři ale mají obrovský vliv. Protože pokud jsou neštěstní sami, jsou neštěstní také všichni ostatní ve firmě. Na druhou stranu ale ředitel nemůže nikoho přinutit, aby byl v práci šťastní. Může jen vytvořit podmínky. Samozřejmě štěstí pak musejí vyvážit zaměstnanci.

Když si vše najme firma, abyste ji pomohli udělat zaměstnance šťastnými, kdy používáte svou mírně za dokonalosti?

Nám mise je u konce, když vidíme, že všechni pochopili, co mohou dělat nejlepší atmosféry ve firmě dělat. A samozřejmě že to dělat opravdu začali.

Jak jste ve svém poradenství úspěšný? U kolika firem neuspějete?

Firmám a jednat s pěti společností odvedeme svojí práci, firma pak pokračuje v budování šťastného pracovitělé třeba mésíc, a pak s tím dlouho. Zaměstnanci na to. Mýtíme na šťastné pracovitělé se tam nenosíší nerci vlnchny lidi. Nejistější tuší není začít, ale vytrvat. Je to nekonečný proces.

V souvislosti se štěstím v práci bývá často zmiňována společnost Google. Kdo vidíte tamní pracovní podmínky, příal by si tam věčinou pracovat. Je to správná cesta, jak budovat štěstí zaměstnanců?

Zajímavé na Google je, že ve skutečnosti nepokrývají všechny ty věchody kolik tomu, aby lidi dělali šťastnými. Jejich úkolem pláry, jídlo ve firemní restauraci, bazény, tělocvičny, mohou ještě v kancelá-ří, to všechno vedení Google dělá proto, aby přinášlo kvalitní odborníky a nebylo vyhodí před konkurencí, jako je Twitter, Facebook nebo Amazon. Když ale přijdete do Google na sníženku, zjistíte, že tvůle vymožeností nemusí tím hlavním faktorem štěstí. Jeden ze zaměstnanců mi například říkal, že je šťastný hlavně kvůli tomu, že dělá věci, které před nim ještě nikdo nikdy nedělal. A že je na svou práci pyšný. Další zase tvrdil, že za nocoše tě nebíce, kdy ve firmě působí, si mezi

zoom ekonomie štěstí

kology nažel přáteli na cely život. Otka tím pocitu, že nejdůležitější jsou operačo uspokojnéjší vrcholný práce a mezilidské vztahy.

V jednom rozhovoru jste řekl, že za štěstím v práci stojí celá věda. Odkud čerpáte své nápady, rady pro firmy?

Vychazíme hodně z pozitivní psychologie. Tradiční psychologie se zabývá tím, co se dělje špatně se vaším mozku. Studuje nejrůznější psychózy, neurózy, bíbe nebo depresse, a zabývá se tím, jak je léčit. Pozitivní psychologie vznikla někdy před pěbadcaceti lety, kdy se skupina psychologů podívala opačnou otázkou: kdy se cítíme dobře? Začali zkoumat příčiny těchto pozitivních pocitů. Pozitivní psychologie tedy zjednodušeně řečeno studuje štěstí. Kromě toho bedlivě sledujeme výzkum také v neurologii nebo sociologii.

Foto: Archiv

Pokud chcete ovládnout vlažnou chobotnici, je to v něj lepší,
je to tvrdý přemýšlivý nokia, když mají nemocnici, velké dostatek peníze.

Matematika milosrdenství: Jakou cenu má život?

Výdaje na zdravotnictví v jednotlivých zemích OECD v % HDP, 2009

Celkem hradí 76 % HDP

GDP (nominal) in mil. KD

1,1 = 3 × 38 034 30 / 10 56

GDP (nominal) in mil. KD

Celkem hradí 1,1 % HDP

Výdaje na zdravotnictví v % HDP

Výdaje na zdravotnictví na jednoho obyvatele v KD

Celkem hradí 187 CZK

Celkem hradí 10 403 253 CZK

Výdaje na zdravotnictví v % HDP

Výdaje na zdravotnictví na jednoho obyvatele v KD

Celkem hradí 218 CZK

Celkem hradí 31 250

Celkem hradí 288 754

Zdroj: OECD

zoom matematika milosrdenství

Robert Brožian

Jí Vrštiková, ordinačka a bolest penzistka brněnského Masarykova onkologického ústavu, by moderní biologickou léčbu *takovéto neodepsané* žádostmu pacientů, který spíš lékařská rovnice. Přesto to udělat musí. „Na konci října jsme zobrazili pentier určené na biologickou léčbu. Bohužel nade zadáním přijímat jen pacienty z našeho regionu, budeme je brát do dluhu a budeme dodat, že nám to politikové projedl. Ostatním doporučíme, aby se obrátili na onkologické ústavy v svém regionu, i když vím, že to odpovídá principu nedostupné velké lékaře," říká Vrštiková. Nákladný na biologickou léčbu, chorou nejsou, která podporuje přirozenou obranyschopnost organismu i v boji s nádorovými buňkami, vydělou o jednoho pacienta ročně na ustavení a léčení nutnou ročně. Ale to nikoliv. Jejich cena – podobně jako cel člověk onemocní zázraku chobotnic, je jen tak lepší, a to v pevné podmínkách roka, kdy *nemocnice zéhé* pasážové přidělovacích peněz dostanek a stanovené limity na léčbu jsou dostanutí vyčerpány.

Problém je *nevyvíjí: nebyvá zdroje jsou omezené*, přitom ze zdravotní pojišťovny i vlivem finanční krize klesá, pacienty s vážnými chorobami se stávajícím populace i lepší petří přibývá a lepšovaná lékařská péče je dobrá.

Celý zdravotnický systém jen loni spolykal 289 miliard korun. Přesněji řečeno – 225 miliard – *přesnádhlal* nedostatek peníze. Loni však vyhrály v pět milard méně, než vydaly. A protože tahka pokrývá všechny kroky i nemocnicím a výkladech za léky, lékař jsou častěji nejvíc dříve pod tlakem přinutí stehlit to, komu moderní a drahou léčbu a není medikamentu závat, kdo do opočlásích lékařských programů nepřinesl 6 kdy nákladnou léčbu ukončí.

Lékařská etika ať pro toto oběžné rozhodování naše i speciální termín: matematika milosrdenství. „Ale v kůži, podle nebud mělbme nakmet nemocné do léčebného programu přímou a jiné nemocné zatraté a kolo ne. *Je dokumentován případ lékaře, který* říká lékař David Macků, který na pražském ÚVN vyučuje lékařskou etiku. *Vyšel vrchovec zdá* Kde zatlačí „Ještě zdravotníp pelo", se dá ponechat přesně ušité. Podle ředitové zdravotnické organizace jde o soma odpovědnýzi trojnásobku HDP na tahu.

zoom matematika milosrdenství

v Česko jde chrabá o 1,1 milionu korun *ročně viz Třikrát HDP – ná* ročně.

Je vůk kritikům?

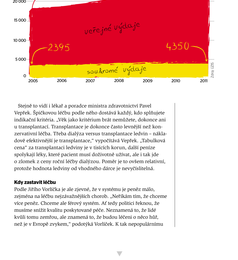
Popřeď se dilema matematiky milosrdenství objevilo s přichodem homeopatiky. Zima zakrabujicí osvinka beka jeho ani bez, jeho mdlo dostupná a velmi drahá a bylo nutné určit, koho do nového programu zařadí a koho ne. „Je dokumentován případ lékaře, který podobné rozhodování o tom, kdo má přežít a kdo umře, nevyřešil a vyšlo mu chrcnutím," podotýká Macků. Ale to, pozor medicíny zákle dilemata mění. I když takáhky na léčbu jednoho pacienta se pohybovaly kolem 1,5 milionu korun ročně, i když *nikdo zmíně leckdy!* se dnes od pacienta bitvu a dostupná metoda. Dilemata ale zůstávají.

Napřikład u vyšlého přijímací pro transplantaci orgánů, u nejmodernějších temné pro léčbu zákonny *ti rozmanitost* akcelerity. Ne kdáká léčba je totiž vhodná pro každého pacienta. Třeba Magdaléna Mikulová rozvrzoulové akcelerity se bojí pro Ovrtlíra ta zhruba 19 tisíc pacientů s touto chorobou. Jen sama VZP na léčbu tohoto pacienta vydá ročně bezmal milionu korun. Ve tejlo přinoznit, že na holce léčebný postup neúčinkuje, nemůže být po programu přijat. Ladoš Olejár, předseda tejto pacienti, a jde převoděce, že lékař a nemocnice mají i další nepsaná pravidla, jak k pacientům přistupovat – zapřihlá a obíděm na jejich věk. „Vím, že se to v nemocnicích děje. Ale spíše o nepsaná pravidla, ordery v ducah, nebo v obcádní taholky, ale je to vrdovo-ladem na úspory, kdy je nemocnice vyhodnocení, kolik dala na jakou léčbu a kolik nemocnice ušetřila na pacientu. A když jim pak vyjde, že nevyšel dopadl třeba na pacienty nad nedmedzí, octíme se v pozi *mysliel kategorii ze*," říká Olejár. Vztah mezi věří jednotlivých výdajů na pacienta a jeho vlekem pomocný statistiky. Zatímco zdravotní ročně nákladné pacienty na pojišťovna na ztráta pouze pod deseti tisíc korun, u sedmdesátníků a starších jde už o padesát nebo sesto a víc.

Ze by bylo takové uvažování bětné, ale odmítá primářka onkologické kliniky v pražském Motolu Jan Prausová. „To, že se dělá odborná selekce, je pravda, protože se každý pacient zvládne léčbu stejně. Jde ale o to, kdo pacienta, žádná selekce na základě věku neexistuje," říká Prausová.

zoom matematika milosrdenství

Výdaje na zdravotnictví na jednoho obyvatele (v KČ)



Zdroj: OECD

Nejsi to vidět i kvůli *a poradce* ministra zdravotnictví Pavel Vepřek. Špičkovou léčbu podle něho dostává každý, kdo zaplatuje nákladné kolečka. „Jíš jako krtinkou bráš nemoděme, dokonce ani u transplantací. Transplantace je dokonce často levnější než konvenční léčba. Třeba dialýza versus transplantace ledvin – nákladné dvě efektivnější je transplantace," vypočítává Vepřek. „Zabránění ceny" za transplantaci ledviny je v tisících korun, další peníze spořilaji lékaři, které pacient musí dodávat zdarma, jde o zlomek z ceny ročně léčby dialýzou. Protože je to orlem relativní, protože budoucna ledviny od vhodného dárce je nevyčíslitelná.

Kdy zastavit léčbu

Podle Třetí Vrštiková *by ale zavrat*, je v systému je peněz malo, zejména na léčbu nejzávažnějších chorob. „Nefikám tím, že chceme jít jako Kanada. Tento Vepřek a to také dělá, proč nemocnice často v léčbě i nás nedostávajíme propadry a poznamy pokračují, lékař z odborného hledska pro to jíž není dlouhé. Jmysl není v tom fici, ty léčbou dosaheď a ty nedostanel, protože je to drahé. Ty by léčbu dosaheď, když léčba pomáhá, a nedosaheď, když nepomáhá. Právě tady se zdravotnictví zbytečně utíká obvodné pozice," říká Vrštiková.

Například Všechnová zdravotní pojišťovna nedávno zažala v rozsáhlé nasazení biologické léčby rakoviny mlíčné sklerózy za tři roky zpět ve všech 15 specializovaných centrech, kde se tato nemoc léčí. Pojišťovna se ovšem, že s kontrolou nedostanou ani tak rozsáhlou nákladům na léčbu, kterí ročně dosahují miliardy korun. Jak nedávno upozornil ředitel nové, disledky od dopadu na skupinu pacienti Fakultní nemocnice v nuzé Anny v Brně, a nichž – podle mínění pojišťovny – biologická léčba vůbec nemůže být nasazena. Rozhodnutí se ještě ještě jak pacienti, tak nemocnice, podá ešt mělí všichni dotčení na tuto léčbu zatek.

Právo to je stran cesta, každy se řeché zdravotnictví zbytně bude ubrzat: zvýšení spolusoučasti na hrcelých a zdravotních tak, aby bylo více peněz na operace a drahou léčbu. Pokud však veřejnost zvažuje nejrůzné dostupnou pětí pro všechny, kteří spíše nemocnice nejvíc, nemá zároveň akceptovat zbytečné utíkání obvodné pozice," říká Vrštiková.

Například Všechnová zdravotní pojišťovna nedávno zažala v rozsáhlé nasazení biologické léčby rakoviny mlíčné sklerózy za tři roky zpět ve všech 15 specializovaných centrech, kde se tato nemoc léčí. Pojišťovna se ovšem, že s kontrolou nedostanou ani tak rozsáhlou nákladům na léčbu, kterí ročně dosahují miliardy korun. Jak nedávno upozornil ředitel nové, disledky od dopadu na skupinu pacienti Fakultní nemocnice v nuzé Anny v Brně, a nichž – podle mínění pojišťovny – biologická léčba vůbec nemůže být nasazena. Rozhodnutí se ještě ještě jak pacienti, tak nemocnice, podá ešt mělí všichni dotčení na tuto léčbu zatek.

Právo to je stran cesta, každy se řeché zdravotnictví zbytně bude ubrzat: zvýšení spolusoučasti na hrcelých a zdravotních tak, aby bylo více peněz na operace a drahou léčbu. Pokud však veřejnost zvažuje nejrůzné dostupnou pětí pro všechny, kteří spíše nemocnice nejvíc, nemá zároveň akceptovat zbytečné utíkání obvodné pozice," říká Vrštiková.

zoom matematika milosrdenství

225 mld. Kč

Vrštiková tvrdí, že nemocnice na přerozdělování zdravotní pojišťovny.

Věk jako kritérium brát nemůže, dokonce ani u transplantací.

Pavel Vepřek
ministr zdravotnictví

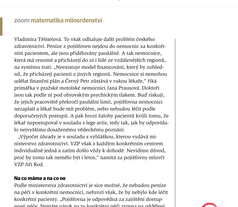
zoom matematika milosrdenství

kroky se politici zatím nechystají. *„Je ale pravda, že medicína žije* z výdajů veřejného prostředků, které se spolehlivě zachovám do systému vlídit. A zlidem systému je za tyto peníze nakoupit co nejvíc medicíny," říká ministerstvo zdravotnictví Pavel Vepřek.

Na čem se shodnou pacienti, ministerstvo, pojišťovny i lékaři je ale jak mohou nejvíc ze v oblasti zahájení léčby. Ve vyšším vlastním zastavení, pokud přetrvam na konkrétního pacienta zdržat. „Před jednem rokem jsme v etické rovnu, přístup ke zdravotní péči je zakotven v ústavě a mysli na všechny. Na druhé straně je třeba zvažovat, zda jsou kdy to pacienti vyhodnocení. Například jít chemoterapii v pokročilém stadiu rakoviny přijde okamžik, kdy léčba už nepřináší užitek, ale jen zbytečně. A tomuto tahu i chybné ekonomické zájmy nemocnic," upozorňuje pacientka Ladoš Olejár. Ovšem ne vždy. Ne vždy. Ale to, jak to vyhodnocení zbytečné užitek obvodné pozice, nemá být na lékaři, protože to nedokážou. Ne vždy. Ale to, jak to vyhodnocení zbytečné užitek obvodné pozice, nemá být na lékaři, protože to nedokážou. Ne vždy.

zoom matematika milosrdenství

Celkové výdaje na zdravotnictví v Kč na 1 obyvatele



Zdroj MZ ČR, ČSÚ, nezávislé CZS

a koeficientů nemocí konkrétní léčebný postup. Tak, aby byl vítězové jak pro pacienta, tak pro zdravotnický rozpočet.

S tím souvisí třetí zákonitost pojištění na to, aby se špičková a drahá léčba soustředila především o centrech, jindé prodce mnohem pacienti a lékaři mají chtíc tomu s vážnými chorobami mnohem větší zkušenosti. „Když máte nový a drahý lék, musíte mít i jeho použivatele zkušenosti. Kdyby byly ordinovány lékaři v dospělé vlade, ne k takové jsi dandu, protože každý pacient by byl pro lékaře experiment," vysvětluje Vepřek.

Trend se ostatně plně protiví v uplynulých týdnech, kdy finanční ve jednání o nových onkoviech mezi pojišťovnami a nemocnicemi, která vyvolala ve zvláství lesní tisíc lékařů akorát pěše především onkologické nemocnice. „Hlavním cílem je dobré nalézt klim-ti a kvalitních, dobře fungujících, moderní vybavených nemocnicích, které mají k dispozici vysoce kvalifikované lékaře a další zdravotnický personál," zhrnuje tajemnice Svazu zdravotních pojišťoven

zoom matematika milosrdenství

Vladimíra Těšínská. To však odhaduje další problém českého zdravotnictví. Pentier a pojišťovny nedjsou do nemocnic za konkrétním pacientem, ale jsou předlévá pacienta. A tak nemocnice, která má omezené a přiřazené do ní i lidé z nejrůznějších regionů na systému trati. „Neexistuje model financování, který by zohledňoval, že přicházejí pacienti z jiných regionů. Nemocnice nemohou podávat finanční plán a čerpat Petr ztátavá v ruksac lékaře," říká Olejár a upozorňuje na problém nemocnic Jana Pasunová. Dokonci jsou tak podle ní pod obrovským psychickým tlakem. Bud riskují, že budou ordinovat nekvalitní zaměstnanci (nemocnice nemohou poplatka s lékaře, a proto vevodu dokonce, nebo nebudou lékař podle nejnovějšího poznatku. A pak hrozí falešný pacienti kvůli tomu, že lékař nepostupuvl v souladu s lege artis, tedy tak, jak by odpovídalo nejnovějšímu dosaženému vědeckému poznatku.

„Vypočet úhrady je v souladu s vyhláškou, kterou vydává ministerstvo zdravotnictví. VZP vlak a každým lékařem nemohu ceníme individuálně jednal a zatím dobře vždy k dohodě. Nevidíme důvod, proč by tomu tak nemělo být i nadále," uzavírá za pojišťovny ředitel VZP Jiří Rod.

Na co máme a na co ne

Podle ministerstva zdravotnictví je nice mužné, že nebudou peníze na pečí o konkrétní nemocnici, neberci vlak, že by nebyly kde léčit konkrétní pacienti. „Pojišťovna je nemocnicím za zajištění dostupnosti péče. Nemáme zakázáno na to konkrétní peti zvena na oddělení, ani přednée, ale máme zakázáno na pečí jako takovou. Ve chvíli, kdy nás nemocnice nebudou řekneza, že nám tam peti nezajmí, máme obrovský problém," říká Jana Pasunová. Ale to nám bude jít. "Říká Vepřek.

Lékař David Macků, který se specializuje na lékařskou etiku, zdůrazňuje, že v Česku naprosto chybí veřejná debata o tom, že ve zdravotnictví zachráníme a nebudeme zmocněni nemocnice a musíme vědět, na co ho chceme dát". Místo toho v minulosti vyvolaly veřejné diskuze o zdravotnictví pouze nedůvěrnost pacientů a lékařů, a nyní vevodu dokonce o nemocnicích to, jaké konkrétní peníze by si lékaři měli za kolik dávat. Jedna z diskuzí dokonce pojímá a za co to budou moci přijímat. „Mělo by být přesné dané, a vlak chcíva musí podávat, jakkde vždy jíst jíme pocítí plánů veřejné zdravotní pojištění. To není vše lékaře a zdravotnického zařízení, ale stává," zdůrazňuje Macků.

Pentier z popů fovení nedjou do nemocnic za konkrétním pacientem, ale jsou předlévá pacienti.

č. 50 prosinec 2012

zoom

Mezi šéfy firem a manažery lze najít více lidí s psychopatickými rysy než v běžné populaci. A právě porucha osobnosti jim pomáhá uspět.

Proč firmám velí magoři

Je šéf psychopat? Dá se to celkem snadno poznat, důkazem je jeho každodenní chování.

Jak poznat šéfa-psychopata

Eva Hníková, spolupracovnice redakce, s přispěním Jiřího Pšeničky

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 50/2012

Manažer Aleš Trpišovský vybržďoval před dvěma roky na dálnici D1 jiné řidiče a přitom mohl někoho zabít. A důvod? Rozčílila ho pomalá jízda ostatních aut. Minulý týden mu pražský vrchní soud potvrdil dvouletý podmíněný trest s odkladem na čtyři roky. Muži, který je generálním ředitelem a předsedou představenstva developerské firmy HRBS a proslul také kmotrovskou poznávací značkou obsahující číslice 2222, hrozilo až dvanáct let za mřížemi. Podle posudků soudních znalců má Trpišovský sklony k dominantnímu, sebestřednému a impulzivnímu jednání, nechybí mu ani jistá teatrálnost.

Další český manažer, který se choval na silnici jako šílenec, dopadl hůře. Luboš Lacina v březnu 2010 vytlačil z D1 auto se dvěma pasažéry. Byl odsouzen na pět let a nyní je ve vězení. Krátce po incidentu ho Plzeňský Prazdroj, kde zastával vysoký manažerský post (Senior Key Account), poslal na nucenou dovolenou, nakonec byl ale během čekání na rozsudek povolán zpět. „Respektujeme presumpci neviny," zdůvodnil to tehdy mluvčí Plzeňského Prazdroje Jiří Mareček. Podle lidí z firmy však hrály roli také Lacinovy kontakty a schopnosti. Počítá se s jeho návratem do Prazdroje po uplynutí trestu? Jiří Mareček nyní jakékoli spekulace a komentáře odmítá.

Ještě horší následky může mít chování manažera, když má po ruce zbraň. Bývalý šéf Českého Telecomu Gabriel Berdár neváhal asi desetkrát vystřelit na protijedoucí auto s nevinnými lidmi. Měl totiž podezření, že v něm sedí mladíci, kteří ho před tím napadli. Trestní stíhání Berdára však bylo nakonec zastaveno, podle žalobce totiž nešlo o trestný čin.

> Moc a peníze přitahují psychopaty. Mezi manažery je jich hodně, stejně jako mezi politiky.
> **Irena Wagnerová** psycholožka

Co tyto tři příběhy spojuje? Jediné. Osobnost vysoce postaveného manažera, který se v jisté situaci zachoval jako „magor". Komu to nestačí, je tu ještě příklad čtvrtý. Když byl bývalý šéf společnosti Sazka Aleš Hušák tázán, jaký smysl mělo, že loterijní firma pod jeho vedeném nakupila stovky uměleckých děl, drahá auta, vinařství Kolby či nejrůznější nemovitosti, vysvětlil to údajnou vyšší přitažlivostí takové firmy pro sázející zákazníky. Chtěl tím prý ukázat, že v Sazce skutečně peníze jsou, že nejde o fikci. „Pokud budete

chodit ve starých otrhaných šatech jako František z Assisi, neuvěří vám," uvedl v rozhovoru pro týdeník Ekonom muž, kterého i jeho někdejší spolupracovníci dnes označují za „regulérního blázna".

Jekyll a Hyde z Plusu

Mezi vysoce postavenými manažery a politiky najdeme více osob s psychopatickými rysy než mezi odsouzenými zločinci. Tvrdí to americký psycholog Paul Babiak a psychiatr Robert Hare, který působí na Univerzitě Britské Kolumbie v kanadském Vancouveru.

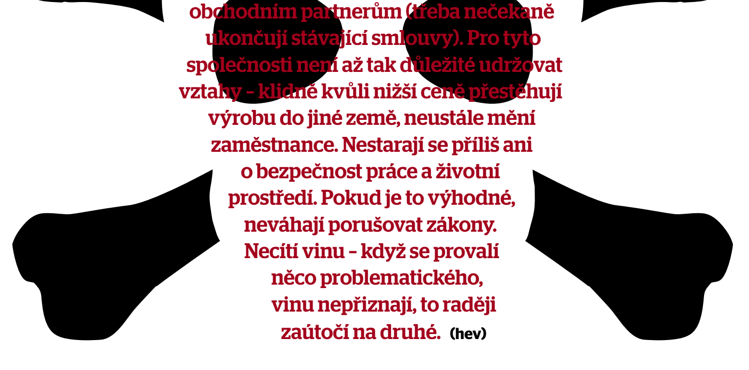
Psychopati jsou ochotní zajít hodně daleko. Robert Hare upozorňuje, že klidně poruší společenské normy, aniž by cítili jakoukoli lítost nebo vinu. Bez ohledu na ostatní si berou vše, co chtějí. Rozhodně ale nemůžeme čekat nudné patrony, kteří nezvládají svou práci. Jsou naopak okouzlující, šarmantní a nadprůměrně inteligentní. Díky své uhlazenosti, rozhodnosti a rychlým reakcím budí dojem rozených vůdců. Nechybějí jim ani komunikační schopnosti, a tak umějí okolí přesvědčit o svých kvalitách.

Přezdívku Jekyll a Hyde si vysloužil třeba Michael Neervoort, před pěti lety druhý nejvýše postavený muž české pobočky už neexistujícího obchodního řetězce Plus. Neervoort se přátelsky bavil s kolegy, ale vzápětí jim hrubě vynadal. Podřízené nutil dělat věci, které neměli ve smlouvě, jednoho z manažerů pravidelně o víkendech posílal na nesmyslné služební cesty. Neustále zvyšoval své nároky. Zaměstnanci dokonce proti Neervoortovým praktikám veřejně protestovali. A jak vše dopadlo? Profesně úspěšný manažer byl převelen na vyšší pozici do Německa. Jak se mu tam daří, ale není zřejmé, na otázky týdeníku Ekonom manažer nereagoval.

Neznají výčitky svědomí

S psychopatem se může setkat každý. Představte si, že máte nového nadřízeného, který je vtipný a zábavný, navíc se výborně orientuje v pracovních problémech. Jenže pak uděláte drobnou chybu a čeká vás smršť výčitek a nechutného ponižování. Co dělat, když má člověk pocit, že je jeho šéf psychopat? Dotaz míří přímo na amerického psychologa Paula Babiaka, který Ekonomu ochotně odpovídá. „Diagnostika není vůbec jednoduchá. Záleží na tom, zda člověk svého šéfa posoudí správně. Je to opravdu psychopat?" zamýšlí se Paul Babiak.

Psychopatické firmy



Dalo by se dokonce říci, že psychopatie nepostihuje pouze lidi, ale zasahuje i samotné firmy. S touhle teorií přišla Tarja Ketola z univerzity ve finském Turku. Odbornice na management definovala rysy, které takové firmy vykazují. Předně se nezajímají o pocity druhých – hrubě se chovají jak k zaměstnancům, tak k zákazníkům nebo obchodním partnerům (třeba nečekaně ukončují stávající smlouvy). Pro tyto společnosti není až tak důležité udržovat vztahy – klidně kvůli nižší ceně přestěhují výrobu do jiné země, neustále mění zaměstnance. Nestarají se příliš ani o bezpečnost práce a životní prostředí. Pokud je to výhodné, neváhají porušovat zákony. Necítí vinu – když se provalí něco problematického, vinu nepřiznají, to raději zaútočí na druhé. (hev)

Všeobecně uznávaný diagnostický systém, který psychopaty odhalí, vyvinul Robert Hare. Skládá se z dvaceti položek a jejich vyhodnocení patří do rukou zkušeného psychiatra nebo psychologa. Ten by měl rozhodnout, zda je určitý znak u dotyčného vyvinut plně, nebo jen zčásti – podle toho se udělují body a výsledné skóre ukáže, jestli člověk spadá do kategorie psychopat. *(Více viz Je váš šéf psychopat? zde)* Mnozí lidé vykazují pouze určité psychopatické rysy. Bývají výmluvní, okouzlující, ale zároveň bezcitní a netrpí výčitkami svědomí. Odpovědnost rádi přesouvají na jiné, mnohdy patologicky lžou. Psychopatické osobnosti jsou většinou dokonalými manipulátory a herci, špatně kontrolují své chování.

Robert Hare s kolegy dokonce navrhl, aby velké společnosti používaly tento diagnostický test při přijímání nových manažerů. Se svým nápadem zatím příliš neuspěl.

Odhalené temné stránky

Ale zpět k drsnému šéfovi. Co když člověk skutečně v práci narazí na psychopata? „Pak je nejlepší odejít do jiného oddělení nebo opustit firmu," uvádí pro Ekonom Paul Babiak. Pustit se do konfrontace či otevřeně upozorňovat na psychopatické chování šéfa newyorský psycholog nedoporučuje. „Člověk se pak stane cílem dalších útoků. Skuteční psychopati totiž nesnesou odpor. Můžete to skončit i tak, že dotyčný přijde o práci," varuje Babiak.

A výskyt psychopatů ve firmách by Babiak rozhodně nepodceňoval. Mnoha z nich si na první pohled ani nevšimneme. Jejich temná stránka vykoukne jen občas. „Tito jedinci trpí poruchou osobnosti, ale vůbec nepřipomínají kriminálníky. Mají sice podobné povahové rysy jako oni, ale díky svému vzdělání a schopnostem to dobře maskují a speciálně ve velkých firmách se dovedou slušně uživit," popisuje Paul Babiak. Dokonce má pro takové lidi přiléhavý termín: korporátní psychopati. Je pro ně charakteristické přehnané sebevědomí a citový chlad. Vůbec je třeba nerozruší, když musejí propustit polovinu zaměstnanců. K finanční krizi mohli podle Cliva Boddyho, který se na Nottingham Trent University věnuje managementu, přispět právě psychopati z kanceláří. Hlavně proto, že jejich počet podle Boddyho stále narůstá. Zatímco lidé z generace našich rodičů pracovali v jednom zaměstnání třeba i celý život, dnes je zvykem střídat práci třeba každé dva tři roky. A to nahrává korporátním psychopatům. V „dynamických" firmách s velkou fluktuací nebývají odhaleni a mají dost prostoru k tomu, aby mohli v klidu vytvářet své mocenské sítě.

„Na podřízené jsem křičel"

Nedá se rozhodně tvrdit, že jsou psychopatické rysy za všech okolností škodlivé. Naopak. Bez nich by se možná manažerům dařilo mnohem hůře. Tvrdý styl řízení mnohdy vylepšuje firmám zisky. „Jako šéf jsem býval šílený gauner, na podřízené jsem křičel," přiznává David Vrba, generální ředitel české pobočky technologické firmy 3M. Mnohé zaměstnance jeho příkré hodnocení rozesmutnilo, ba i rozplakalo. Vrba na sobě ale začal pracovat a dokazuje, že s emoční inteligencí lze udělat mnohé. Nyní podřízeným naslouchá mnohem víc než dříve. Nízká fluktuace zaměstnanců svědčí o tom, že se mladý ředitel, který ze zásady nenosí kravaty, opravdu polepšil.

Firma ušetří za zbytečná výběrová řízení a může se soustředit na svůj rozvoj.

Jako manažer se David Vrba osvědčil. V roce 2010 zaznamenala česká pobočka společnosti 3M meziroční nárůst obratu o patnáct procent, loni pak o sedmnáct procent. Zvýšily se také investice do rozvoje firmy v Česku. Ta nyní sazí hlavně na inovace. V říjnu otevřela na pražském Chodově inovační centrum o rozloze zhruba dvou tenisových hřišť, jehož součástí je i testovací laboratoř.

To, že nový manažer dělá chyby, nepovažují v 3M za zásadní problém. „Chybovat může každý. Pokud člověk nechybuje příliš, bereme to naopak tak, že se z chyb poučí," vysvětluje mluvčí společnosti Kamil Koláček. Jak dále upozorňuje, zatím se jim daří vybírat manažery téměř se stoprocentní úspěšností. „Potenciální lídry se snažíme připravovat na vedoucí pozice už s předstihem," říká Kamil Koláček. Firma je školí, dotyční musejí zároveň prokázat, a to třeba formou týmových reálných projektů, že jsou schopni ve vedoucí pozici v budoucnu obstát. „Talentované zaměstnance s vůdčím potenciálem zapojujeme i do jednání nejvyššího vedení," podotýká Koláček s tím, že obsazení konkrétní klíčové pozice není otázkou týdnů, ale měsíců.

Na inovacích si zakládá také firma Apple. Steve Jobs, nedávno zesnulý šéf a zakladatel této společnosti, však doháněl lidi ve svém okolí k zoufalství. Nevybíravě peskoval zaměstnance a za drobný prohřešek je klidně vyhodil z práce. Podřízení se s ním báli nastoupit do výtahu, mohlo se totiž lehce stát, že dostanou padáka dřív, než stihnou dojet na příslušné patro. O profesních kvalitách a dobrých nápadech Steva Jobse však pochybuje málokdo, a mnozí chválí i jeho manažerský styl. Je také nepochybné, že se firmě za jeho vedení dařilo. I spoluzakladatel a dlouholetý výkonný ředitel firmy Intel Andrew Grove vládl ve společnosti pevnou rukou. Když například člověk nedorazil do zaměstnání přesně v osm, zapsal ho na černou listinu. O klouzavé pracovní době nebo práci z domu se zaměstnancům mohlo jen zdát. Andrew Grove však nebyl tvrdý jen k podřízeným, ale i k sobě. A příjmy firmy pod jeho vedením raketově rostly.

Snažím se ošidit smrt

O tom, že psychopati na pozicích manažerů mohou firmám prospívat, svědčí experimenty psychologa Kevina Duttona z Oxfordské

Mají trochu jiný mozek

Neurologové našli další odlišnosti mezi mozkem psychopatů a běžných lidí. Už v minulosti některé vědecké studie naznačovaly, že psychopatie souvisí s určitými oblastmi mozku. Třeba amygdala označovaná jako centrum emocí se u psychopatů příliš neaktivuje.

Tým vědců vedený Michaelem C. Craigem z King's College v Londýně před časem zjistil, že u psychopatů najdeme odlišnosti také ve svazku bílé mozkové hmoty spojující amygdalu s mozkovou kůrou. Bílá hmota je vlastně síť vláken – tedy výběžků nervových buněk. Ukázalo se dokonce, že čím psychopatičtější je dotyčný člověk, tím větší rozdíly lze pozorovat ve svazcích bílé hmoty.

A jak vypadají výsledky nejnovějších výzkumů? Nigel Blackwood, taktéž působící na King's College, došel k závěru, že se liší i oblast kůry čelního laloku, takzvaná prefrontální kůra, a rozdíly jsou i ve spánkovém laloku. Neurologové tam u psychopatů zaznamenali méně šedé hmoty. Tyto oblasti jsou důležité třeba proto, abychom mohli porozumět emocím druhých lidí.

Prefrontální kůra je spojena s osobností člověka, sídlí v ní úsudek. Využíváme ji při stanovování dlouhodobých cílů, zvažování rizik a následků nebo rozhodováních, která mohou mít určitý morální dopad. Prefrontální kůra v podstatě odlišuje člověka od většiny ostatních savců, primáty nevyjímaje. Podle odborníků představuje cosi specificky lidského.

Mozek psychopatů a běžných lidí se tedy liší nejen tím, jak pracuje, ale i svou stavbou a vnitřní organizací.

(hev)

univerzity. Ten nejprve otestoval osobnost dobrovolníků a vybral ty se silně rozvinutými psychopatickými rysy. Pak dal všem stejný úkol – mezi pěti dalšími lidmi na stupínku odhalit „pašeráka červeného kapesníku", tedy člověka, který ho má v kapse. Běžní dobrovolníci byli úspěšní pouze ve 30 procentech případů, ti s psychopatickými rysy uspěli v 70 procentech. Ukázalo se tedy, že psychopati jsou v určitém ohledu prostě lepší.

Jak se získanou informací naložit? Ze studentů s psychopatickými rysy by se mohli stát vhodní adepti na celníky a policisty. Ale co třeba chirurgové? Měl by mít špičkový lékař s pacienty soucit?, uvažuje Kevin Dutton ve své knize Moudrost psychopatů. Nebo upřednostnit bezcitného psychopata, kterému však nebude pocit zodpovědnosti při klíčové operaci svazovat ruce? „Když operuji a snažím se ošidit smrt, jsou emoce to poslední, co mi může pomoci," svěřil se Duttonovi jeden špičkový britský chirurg. A podobné to bude i u manažerů. Pokud je zapotřebí rychle udělat klíčové rozhodnutí, třeba o restrukturalizaci firmy, musejí jít city stranou. To pro psychopaty není až takový problém. Během série experimentů se pomocí zobrazovacích metod sledovalo, jak mozek reaguje, když se člověk dostane do emotivní situace. U běžných lidí se příslušné oblasti (třeba amygdala) aktivovaly, u psychopatů zůstávaly naprosto beze změny. To jen potvrzuje, že psychopati uvažují chladně a racionálně, nebo můžeme říci i bezcitně.

Psycholog Jan Gruber také upozorňuje, že slabší prožívání emocí může podpořit ochotu jít do rizika. Psychopati prostě nezažívají úzkost tam, kde by se „normální" osobnost složila. „Impulzivní projev emocí zase může sloužit jako efektivní nástroj k prosazení vlastního názoru," popisuje další příklad Jan Gruber. Menší ohleduplnost, touha vyniknout, málo úzkosti... To jsou všechno vlastnosti, které způsobí, že má člověk „ostřejší" lokty. „V určitém typu podnikání to nejspíše pomůže," myslí si psycholožka Hana Kyrianová z firmy Tres consulting. Stejné vlastnosti ale mohou být podle ní důvodem, proč manažer následně selže: nedokáže projevit uvěřitelnou sounáležitost, vždy se hrne dopředu a nenechá prostor ostatním, kvůli velkému riskování občas prohraje. Psychopati také častěji vyvolají konflikty v týmu.

Přitažlivá síla moci a peněz

Hana Kyrianová se během své praxe personalistky mnohokrát setkala s člověkem s psychopatickými rysy. Její nejsilnější setkání s psychopatem se odehrálo kdysi v assessment centru. To je metoda výběru zaměstnanců, kdy potenciální uchazeči zpravidla v průběhu celého dne plní různé, často i týmové úkoly. Součástí assessment centra bývá také individuální pohovor nebo test znalostí. „Tým zrovna řešil skupinový úkol, v rámci kterého se vybírají ty nejdůležitější předměty. Mezi nimi je i pistole," popisuje personalistka. Pak jeden z mužů řekl, že chce, aby byla pistole na prvním místě seznamu. „Ostatním se to nezdálo, oponovali mu a chtěli, aby svůj názor zdůvodnil. On argumentoval tím, že má opravdovou zbraň s sebou v tašce... Svůj názor sice prosadil, ale pozici nezískal," vzpomíná Kyrianová.

Větší výskyt lidí s psychopatickými rysy mezi českými manažery potvrzuje také personalista a psycholog Jan Gruber. „Mohou vykazovat například znaky nadměrné podezřívavosti, silného zaměření na vlastní osobu, prosazování vlastního názoru za každou cenu nebo silnou touhu po moci," vyjmenovává Gruber. Takový typ lidí se podle něho vyskytuje nejen v řídicích pozicích, ale i v politice. S tím souhlasí i psycholožka Irena Wagnerová, která vede Institut řízení lidských zdrojů: „Moc a peníze přitahují psychopaty. Mezi manažery je jich hodně, stejně jako mezi politiky."

Vydělají balík peněz

Někteří odborníci tvrdí, že v drsném firemním životě mají šanci na úspěch pouze psychopati. „Bohužel musím konstatovat, že občas jsou psychopatické rysy v byznysu krátkodobě prospěšné. Někdy je při setkání s psychopatem zapotřebí chovat se stejně jako on, nebo ještě tvrději. Jinak z jeho strany hrozí zneužití a poškození v obchodu," říká Irena Wagnerová. Konkrétně hrozí třeba neproplacení faktur, vypuštění pomluvy nebo podvodné jednání. Bránit se psychopatovi není vůbec jednoduché. „Můžeme zvolit únik, nebo protiútok, ten ale musí být silnější než útok sám," vysvětluje Wagnerová.

Trochu zdrženlivější je Hana Kyrianová: „Nesouhlasím s tím, že potřebujete mít poruchu osobnosti, abyste uspěl v dnešním světě. Je to spíše tak, že normální, vyrovnaný člověk nemívá tak silnou potřebu být nejlepší. Stačí mu běžné a klidnější fungování."

Mnozí dokonce spojují psychopaty na postech klíčových manažerů ve firmách s růstem zisku nebo obratu těchto společností. Je pravda, že psychopati dovedou vydělat slušný balík peněz, jenže spíše než na prospěch firmy myslí občas na svou kapsu. Ilustruje to ostatně třeba případ finančníka Bernarda Madoffa *(viz Chameleon v obleku zde)*. „Manažeři bez skrupulí mohou zajistit, že firma dosáhne lepších ekonomických výsledků," říká ekonom a filozof Karel B. Müller z Vysoké školy ekonomické. Platí to hlavně v krátkém období. Podle docenta Müllera to může dobře fungovat třeba u společností využívajících rizikový kapitál.

„Firmy neoperují ve vzduchoprázdnu, jsou součástí určitého společenského kontextu a měly by mít podporu z prostředí, ve kterém podnikají. Musejí trochu ospravedlňovat své zisky," vysvětluje Müller. V delším období se podle něho může projevit angažování psychopata na vysoký manažerský post spíše negativně. Zpravidla se totiž zhorší vzájemné vztahy lidí ve firmě. „Důležitá je přece také důvěra, otevřenost nebo autonomie jednotlivých zaměstnanců. A myslím, že si to české firmy začínají uvědomovat," říká Müller.

č. 51-52
prosinec
2012

INVESTICE ROKU

Půl miliardy do vlaků teď, sedm do pěti let

Železniční dopravce Leo Express rozjel ve velkém investice do nákupu a vybavení vlaků.

Úspěšnost obřích investic nezávisí na výši vynaložené částky, ale na rentabilitě v čase. Své o tom ví třeba ČEZ, jehož dvoumiliardová akvizice v Albánii je dnes na prodej. A stejně tak se teprve ukáže výsledek letos započaté expanze železničního dopravce Leo Express. Každopádně majitel a generální ředitel firmy Leoš Novotný vydal v listopadu prostřednictvím J&T banky spolu s Raiffeisenbank dluhopisy za 550 milionů korun se splatností do pěti let a peníze hodlá investovat do nákupu vlakových souprav pro další trasy v České republice i v zahraničí. Riskantní sázka na budoucnost železnice přitom Novotnému vychází jen částečně, protože nedávno zahájený provoz vlaků Leo Express mezi Prahou a Ostravou se potýká s neustálými technickými potížemi. Na druhou stranu, už během prvního týdne svěřili investoři společnosti Leo Express při

Majitel Leo Expressu **Leoš Novotný** letos zahájil pilotní jízdy svých souprav Stadler na spojích mezi Prahou a Ostravou. Více než sedm miliard korun chce nyní investovat do nákupu dalších vlaků a ovládnout s nimi české a středoevropské tratě.

první aukci dluhopisů sto milionů korun. „Prodej dluhopisů nám pomůže v naší budoucí expanzi," říká Leoš Novotný. V prosinci pak koupil minoritní podíl v Leo Expressu internetový podnikatel Jakub Havrlant, jemuž patří servery Aukro.cz a Heureka.cz. „Na středoevropských železnicích vidíme obrovskou příležitost. Jsme připraveni investorům nabídnout velmi zajímavý výnos, protože ve spojení s levnými zajištěnými úvěry od bank je tento způsob financování výhodnější než jiné alternativy," vysvětluje Peter Köhler, finanční ředitel Leo Express. Leoš Novotný chce do nákupu a vybavení vlaků v příštích pěti letech investovat sedm miliard korun.

Více než sedmimiliardová injekce do železniční dopravy ovšem bledne proti investici roku v Praze. Tou je už tradičně stavba tunelu Blanka, na níž radnice pro rok 2012 vyčlenila 12 miliard korun. To je ovšem jen třetina konečné ceny, která se má vyšplhat na 37 miliard.

Článek vyšel v týdeníku Ekonom č. 51-52/2012

HLOUPOST ROKU

Nejistá jistota vyšší DPH v zemi, která šetří

Zvyšování daně z přidané hodnoty se objevuje na seznamu hloupostí letošní české ekonomiky hned ze dvou důvodů. Za prvé řada ekonomů včetně prezidenta Václava Klause pochybuje, zda je vhodné zvyšovat DPH v situaci, kdy obyvatelstvo kvůli předchozímu zvýšení DPH rázně „šláplo na brzdu" a začalo šetřit každou korunu. A za druhé jde o to, že pár dní před koncem roku podnikatelé stále ještě nevěděli, zda DPH v roce 2013 vůbec stoupne. „Letní" verzi zákona totiž parlament odmítl a „podzimní" s růstem DPH o jeden procentní bod vetoval v prosinci senát.

+1,7 mld. Kč
prosinec 2011

POKLES ROKU

Od zisku na konci roku 2011 k obří účetní ztrátě v prosinci 2012 prošlo hospodaření společnosti ČD Cargo. Firma má v současnosti našlápnuto k insolvenci a existují plány, že by do ní mohl majetkově vstoupit polostátní energetický gigant ČEZ.

-2,0 mld. Kč
prosinec 2012

Robert Břešťan
šéfkomentátor
týdeníku Ekonom

Ne, že by loni nešlo personálně i fakticky udělat více. Ale změnilo se mnohé.

SLOUPEK

Rok 2012. Zdá se, že hůře už bylo

Pohled o rok zpátky nám dává jistou naději, že hůře už bylo. Považte: Je to méně než 365 dní, co Věci veřejné byly ještě uznávanou vládní stranou, ministrem školství byl jistý Josef Dobeš, David Rath byl tou dobou ctnostným hejtmanem a lídrem opozice, a vrchním státním zástupcem v Praze byl Vlastimil Rampula… Ne, že by jak po personální, tak faktické stránce nebylo možné v uplynulém roce udělat mnohem více. I tak se ale změnilo (a stalo) mnohé.

Zemřel Josef Škvorecký, komunisté významně posílili v krajích, kardinálem se stal Dominik Duka a prošly církevní restituce. Zkolaboval systém vyplácení sociálních dávek, sKarty přežily. Před soudem stanuli poslanci Vít Bárta a Jaroslav Škárka. Ve funkci šéfa NKÚ skončil František Dohnal, v čele ČD Cargo Gustav Slamečka. Dozvěděli jsme se, že Pavel Bém je Kolibřík. „Politický podnikatel" Roman Janoušek najel vozem do stojící 51leté ženy. Nefungoval registr vozidel. Byl odejit policejní prezident Lessy. Nahradil ho Červíček. Novou vrchní státní zástupkyní se stala Lenka Bradáčová. Policie vtrhla do CzechInvestu. Poté i do pražského Dopravního podniku. Policie začala stíhat bývalé manažery Mostecké uhelné a obstavila jim majetek. Zadržen a propuštěn byl Marek Dalík. Z vězení odešel Tomáš Pitr. Martin Barták fandil na tenise. Česko se nepřidalo k fiskální unii, schválilo půjčku 1,5 miliardy eur na pomoc eurozóně, nevetovalo vznik bankovní unie, i když ani do ní nevstoupí. EU zastavila a opět spustila čerpání dotací pro ČR. Češi pili metanol a umírali na něj. Proběhl první historický pokus o atentát na prezidenta střelbou plastovými kuličkami. Vláda urputně přemýšlela, jaké by asi měly být v roce 2013 daně. Schodek rozpočtu pro rok 2013 bude 100 miliard korun. Úrokové sazby ČNB se ocitly na historickém minimu. Stejně jako loni si přejme: Šťastný nový rok.

CITÁT TÝDNE

Hrozí, že mě v té politice udrží, a způsobí, že já prostě bouchnu do stolu a řeknu: Takhle tedy ne. Tečka.

Václav Klaus, prezident České republiky

v říjnovém rozhovoru pro Lidové noviny, o tom, co mohou způsobit některé „neuvěřitelné útoky od střelby v Chrastavě po mediální výroky". Prezident tak reagoval na otázku ohledně svého dalšího angažmá po odchodu z Hradu. Možná by se dalo hovořit o varování roku.

KRACH ROKU

Česká lesnicko-dřevařská jednička Less neustála dvoumiliardový dluh

Krajský soud v Praze zahájil počátkem října insolvenční řízení s největší tuzemskou lesnicko-dřevařskou firmou Less. Insolvenční návrh podal sám majitel skupiny Jan Mičánek, a to za celý holding i za dceřinou společnost Less & Forest. Holding dlužil bankám za poskytnuté úvěry téměř 2,17 miliardy korun a nesplácel ani další závazky ve výši více než 800 milionů. Podle Mičánka však byl za krachem firmy, založené roku 1992 a zaměstnávající na třináct set lidí, spor se státními Lesy o nárůst cen surového dřeva těženého při tendrech a o způsob jejich určování, takzvanou indexaci. Lesy ČR ovšem jakýkoli podíl na krachu firmy odmítly, neboť odpovědnost za nabídnuté ceny v tendru podle nich nese uchazeč a nikoli zadavatel. Podle některých názorů byly důvodem krachu lesnického impéria také Mičánkovy příliš vysoké investice, například 1,8 miliardy do pily a elektrárny na biomasu v Čáslavi.

Jan Mičánek sice loni dosáhl se svým holdingem Less rekordního obratu 8,3 miliardy korun, avšak ztráta dosáhla 224 milionů.

OSTUDA ROKU

Inovace registru vozidel si vyžádala miliony, nervy řidičů a hlavu ministra

Už téměř půl roku trvají problémy s výpadky či pomalostí nového centrálního registru vozidel. Ten 9. července 2012 spustilo ministerstvo dopravy, jenže systém za 37 milionů korun od dodavatelské firmy ATS-Telcom ještě týž den zkolaboval. „Přestali jsme důvěřovat dodavateli, který nás ujišťoval, že je systém funkční," uvedl po týdnu marných snah o bezchybný provoz tehdejší ministr dopravy Pavel Dobeš a pohrozil, že pokud firma problémy vbrzku neodstraní, vrátí se registr ke starému systému. Jenže nakonec nezmizely problémy ani nový systém. Naopak zmizel ministr Dobeš, ovšem až na přelomu listopadu a prosince, kdy ho k odchodu donutila jeho strana LIDEM. Nový ministr dopravy Zbyněk Stanjura navštívil v tomto týdnu pracoviště registru vozidel a oznámkoval fungování nového systému známkou „dostatečně", čili čtyřkou. A nevyloučil návrat ke starému způsobu evidence.

37 mil. Kč

Tolik stát zaplatil za nákup softwaru pro nový centrální registr vozidel, s nímž už jsou ovšem více než šest měsíců problémy. Jeho výpadky a pomalost stály křeslo ministra dopravy Pavla Dobeše. Dalších 32,4 milionu korun bude stát muset zaplatit za provoz registru.

OBCHOD ROKU

Koupě nákupní galerie Mall.cz učinila z českých majitelů multimilionáře

Obchod roku 2012 se udál na internetu. Jihoafrická mediální a internetová skupina Naspers koupila prostřednictvím společnosti MIH Allegro za zhruba 5,5 miliardy korun většinový podíl v Netretail Holdingu, který je mateřskou firmou internetových obchodů Mall.cz. Mezi její akcionáře patřili například čeští podnikatelé Ondřej Fryc, Petr Burcal, Eduard Míka a Ondřej Tomek. „I v Čechách to jde. Gratuluju," komentoval transakci majitel obchodů Slevomat.cz Tomáš Čupr. Podstatnou skupinu vlastníků Mall.cz ovšem tvořili současní a bývalí zaměstnanci – jejich zhruba deset procent znamená ve světle prodeje firmy přísun více než půl miliardy korun. Objevily se proto desítky nových milionářů a multimilionářů. Mall.cz má celkem 300 zaměstnanců a v roce 2011 měl obrat téměř čtyři miliardy korun, letos to může být ještě o miliardu více.

Top připravil: Jan Štětka
Foto: Archiv, Jan Schejbal, Jan Rasch

ze zákulisí

Jak se vyrábí titulní stránka

Lukáš Rozmajzl

Každý týden u nás v redakci vypukne malá zákopová válka. Pravidelné slovní palby se vedou nad návrhy titulní stránky k novému Ekonomu, které připravila art directorka Zuzana Brečanová, často ve spolupráci s fotografem Honzou Raschem.

Proto jsme se rozhodli, že vám dáme nahlédnout do zákulisí redakční tvorby. K vybraným vydáním jsme v archivech vylovili nikdy nepublikované návrhy grafik či fotografií, které se mohly objevit na obálce některých letošních vydání týdeníku Ekonom.

návrh

vítěz

▽

návrh

vítěz

návrh

vítěz

▽

návrh

vítěz

návrh

vítěz

▽

návrh

vítěz

návrh

vítěz

kontext

Perly roku Výběr nejzajímavějších citátů z výroků

Jan Štětka, Robert Břetlan, Lukáš Rozmajzl

Týden co týden přinášíme originální pohled na události minulých sedmi dnů. V rubrice „kontext", kterou najdete vždy na poslední stránce týdenníku Ekonom, rubrikime přehled nejzajímavějších přímých a výrazků, které zachytily naši reportéři. Mikrosondu do duše české společnosti po celý rok 2012 dopluji sarkastické ilustrace Petra Puncha.

●●

„Já jsem už poněkolikáté vytrhoval ovíčka, ale ještě tvrdím svoju zbývá," napsal o sobě ve své nové knize Zpověď informovaného optimisty nejvyšší mistr a prezidentský kandidát Miloš Zeman. Vytrhoval je zřejmě po naše socialní demokracické předšívací vlajky. Také zdůrazňuje premiéra Stanislava Grosse když pasoval dnešní moravskoslezský hejtman Jaroslav Palas za „vytrhoté palivo". Ze zrovna Palas vřesnul minulý týden Zemanovi 50 tisíc korun na kampaň, tak může mít jedno dlouhé „proč si mě na Hradě vyhodovoval" pohromu. Mimochodem, je size berké disponovat na stará kolena vnukem, ale stejně dělejte jej potažmý kotel. Nebo alespoň Kosinky.

▽

●●

„Vyvolil jsem nabídku na vylepšení rodinného rozpočtu, byli jsme ve finanční tísni," přiznal jsem soudnímu hrvaty část prahlavých strazilinu Vladimír Kotroub. Ke převzal spolení EXO Bear Scene od autoservisu, v němž si mohlaká počíc nechala opravovat svůj auta. Kotroubovo přiznání i argumentace jsou každopádně nadosvědčivějšími příkladem. Třeba jedno dnové dovolená v pražském Aquaparku nakupem zakoupení Pandurů nebo letadel Casa vystoupením odpovědného politika, který prohlásí: „Vyvolil jsem nabídku na vylepšení stávního rozpočtu, země byla ve finanční tísni." Načež předloží výpis, ze pestice dozazvíš po zasnadci na osobní účet již dávno převedl do státní kasy.

▽

●●

Hejtmanem Ústeckého kraje se stal komunista Oldřich Bubenček. Konečně se soudu Přísná Přísná z dávného programátorského sítinik odbyla Okres na severu stává překonanou tesílí. Bohužel za cenu, že v demokratickém pomítrech se z okresu stal Kraj na severu. Mimochodem, stad se krajskou hymnou nestane píseň „Tluče Bubenček, tluče na buben, a svolává bochy, holi pozře vrt". Minimálně pokračování textu lépe nedomýšlet.

●●

Rakouský denik Der Standard kritizoval českého prezidenta Václava Klause za to, že odsajte pivní zatáce nebude zakázáno, když se po čtvrté otáčce dotyčný na Klausův vztah k Evropské unii. To je evidentní neúcta k naší hlavě státu. Zrovna Rakušany by mohlo napadnout, že jednaosedmdesátiletý český státník odbyl nejvyšše nabíhavé tam, kam i chlapečka pán musel pěšky. Zvlášť, jestli mu položené otázky evokovaly bruselského chlapečka.

▽

●●

Jaromír Jágr, tvář sázkové kanceláře Sazka, reagoval na kurz BOOO1 vypsaný konkurencím Fortunou na to, zda další Jágrovou partnerkou bude Iveta Bartošová. Své favoritky vyzval, aby si vsadili, a stihl jim, ne-li pokoui s hvězou nějak domluvit. „Pokud bychom se domluvili, dal bych vám vědět, každá vsazená stokoruna by vám přinesla skoro MILIÓN! Vítězna Petra Verkotová bude nad na charitu, ale i tak si myslím, že bychom potřebli tvůj neboháčtí hodinkář rodné" napsal Jágr na svém Facebooku. Takhle se dělá byznys. Je vidět, že Jágr při své misi v Omsku pochytil nějen kopytové umění Ruské, ale i flexibilitu vůdcovského kyvadla.

●●

Skupina větších českých poslanců podaného, aby byla v budové poslanecké sněmovny zřízena ekumenická kaple. „Právě teď, ve vytroucené politické době, by tyto dómy mě se zamyslet nad vlastní zodpovědností, zklonit a zamyslení se nad politickou smutti, která se přes nás přehnala," argumentuje poslankyně Helena Langšádlová z TOP 09. Možnost mít čas a prostor ke zklidnění, zklonení a zamyšlení chtějí dát poslancům už autoři návrhu zákona o zrušení dotyvoní poslanecké imunity. Ten však senát smetl ze stolu, protože bruder na samotce se českým zákonodárcům – ekumena, neekumena – zkrátka nechce.

●●

„Když politici budou mluvit o tom, že je krize, tak budu krize. Pokud se budou dívat na svůj egoismus, budou vítězi i o ostatní lidi." Tak vyvolitel ministr průmyslu a obchodu Martin Kuba své výhrady vůči sekterrum českým podnikům, jež je vše shodě s mediji vytvořejí v Česku bílou nálada. Hlavně, aby politici nezačali optimismem lakovat krizi nazbíreno, jako to kdysi dělala vládnoucí KSČ. Ta o průlivech radeji moc nemluvila a s jásavým pohledem na svět vydýchala s vlání 80 let.

●●

„Já jsem si koupil před čtyřmi lety v Průhonicích na náměstí barák, kde jsem chtěl udělat cukrárnu, že tam budu lepařkou nabízet zmrzlinu hlízen, když přijdou z parku. Ale nemohu to udělat, protože jeden soused mě vypálil, druhý tu blokuje a stát nám to neschválejo, místo aby nás podporoval." Tak si postěžoval miliardář a majitel skupiny Agrofert Andrej Babiš na hospodářskou politiku české vlády během diskuse na Vysoké škole ekonomické v Praze. A zas mu Andrej Babiš kvůli politikům místo radostného budování cukrárny a nabízení zmrzliny lepařkou dál vládnout českému zemědělství a nakupovat další a další akvizice do svého impéria Agrofert.

▽

●●

Vocci z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ukončili výzkum oblíbí slavné české tenkotové armády. „Šlo o univerzální obuv, o jakou dnes usilují třeba vývoci sportovní obuvi, kterí musí sedět lidem po celém světě," zjistil docent Petr Hlaváček, který zároveň předal výsledky čínskému velvyslanectví v Praze. Tajný závěr zlínských znalců, že hlavní vzoko mělo na nohou cvičky od Bati, Peking neakceptoval. Podle čínských komunistických úřadů mohlo jít nanetyřice o cvičky nedokážu podnika Svět Gottwaldov.

●●

„Můj čas ještě nepřišel," vyvolěl supergurru a poslanec Věci veřejných Vít Bárta, proč se rozhodl upustit od kandidatury na post hejtmana v Plzni. Bártova slova jako by nazaznívala, že se vládní poslanci Věci veřejných chystají ve skutečnosti odebrat nikoli do Plzně, ale do Jeruzaléma. Každopádně není vyloučeno, že Bárta jednou opustí politický hrob a znovu vystoupá do nejvyšších patter.

●●

„Vlasta Parkanová je v prvé řadě Beránkovu bodtim, který snímá hrichy tohoto světa, tedy přesněji hříchy Topolánkovy vlády," prohlásil poslanec Jiří Paroubek ze strany LEV 21 dříve též ČSSD ve sedmnáctém rozpravě k vyslání politicky TOP 09 k trestnímu stíhání. Pro pozlátek připomeňme, že jedinsko takového beránka si vzal do své vlády i Jiří Paroubek. Odvolání ministra zemědělství Petra Zgarby kvůli rozpadají lukrativních pozemků mělo svého času seismof hříchy Paroubkovy party.

▽

●●

„Můj syn večer příšel ze školy a zeptal se mě: Tati, ty taky budeš hlasovat pro to zvýšení daní?" Tak zní podle odstoupivšího poslance ODS Ivana Fuksy dotaz jeho syna poté, co jeho škola navštívil prezident Václav Klaus a nabádal tam přítomnou poslanckou a senatorku Pratky Z. Jana Černochovou k nevyvolování daní. A právě synovo otázka byla pro byla impulzem, proč Fuksa později nepodepsal daňový balíček a stal se rebelem. Hezká ukázka, jak také zákonodárci přní ruffy nejstarší i nejmladší říkí generaci. Jen doufejme, že v případě Fuksovy ratolesti nešlo o stejného chlapce, který po Klausově návštěvě třídy odpovídá mátím na dotaz, jestli mají děti rádi pana prezidenta, pamětnou větou: „Ne, protože ukradl peníz."

▽

●●

David Rath píše v libovolitické vazební knihu, v níž hodlá popsat okolnosti svého zatčení, pozadí své vlády ve Středočeském kraji a dění v ČSSD. Od psaní si podle okolnýu svých nejbližších slibuje, že se zabaví ve vazbě, že rozšíří svůj pohled mezi lidi a že může na knize vydělat. S ohledem na mačkovitý romantickou krajinu kolem Libomyšlic, na básnický měsíc, v němž byl zatčen, a na mučednický osud autora by Rath mohl dát chystanému dílku komerčně ověřdený název Máj. Ovšem jmenovala li se Rathova prostitka z roku 2002 „Zápisky lékaře z pozdní noci", bodlo by se i opětět titul „Fausto vo velmi pozdní odpoledne".

▽

●●

Zábory takovýmcích kamer dodatečně odbahlily, že europoslanec Miroslav Ransdorf usnul na tribuně při ujetosto KSČM a zaspal volbu předsedy. „Jeden se tady zdržel hlasování," oznámil moderátor po volbě, zatímco mu Ransdorf spal přímo za zády. Ransdorf je zrajý na vyloučení z KSČM, protože se prohlédl hned proti dvěma radným příkazům. Sprzdonym Hořkým podpořil odvolání Julia Fučíka „Lidé bdíte!" a ignorovali i doporučení Internacionály „Již vzbůzu, pusení into země". Zachránit politickou kariéru by Ransdorfovi mohl snad už jen podpis spolupráce s Kontfidentem Falmerem.

●●

„Jedna pozitivní věc ještě na předcházejícím volbách vidím, a to, že zmizí co nejdříve a navždy z české politické scény něco tak odporného, jako je politický subjekt Věci veřejných." Tak komentoval první místopředseda TOP 09 a ministr financí Miroslav Kalousek soudnost předcházejících voleb v reakci na rozhodnutí Věci veřejných stáhnout z vlády své ministry. Ivan, i dvouletě kouážcí manželství může skončit pro nepřekonatelný odpor. Je ale každopádně třeba uznat, že i dinosaurus, když se smůje naposlad, umí se smát nejlépe.

▽

●●

„Jsem přesvědčen, že projekt byl velice užitečný" uvedl europoslanec Milan Cabrnoch v reakci na rozhodnutí ministra zdravotnictví Leoše Heger a premiéra Petra Nečase ukončit projekt elektronických zdravotních knížek EZP kvůli naprosté nefunkčnosti. Cabrnoch je spolusázkladatelem a spolufunkčníkem EZP, v němž stojí nebyl bílem 10 let pokusů o zdravé dvě třetiny korum. Pokud pro europoslance Milana Cabrnocha zatím jsedem bílém minus dvě, kde asi zatím nesiepěch? Buď dosud made europskrejčí poslanec nacítí v Bruselu falešným optimismem, nebo by mohlo být užitečné podívat se mu doma dikládané pod podlahu.

●●

Pod upečlým českým podnikatelstem Radovanem Krejčířem prasila u soudu larice obstarávovány. Stalo se to v jihočeském Johannesburgu na úvod procesu, v němž je Krejčíř spolu s dvěma Jihočeťanovy obtáženin za zotročené prapodavce. „Krejčíř vstal, opráskl se a zakoroval, že i na takovou věc by měl být obžalován," popsalo svědek. Třeba chtěla jihočeská justice nařizuatin lavice vyseti pachatele z mty stejný, jako když Ázra Cimrman nechal těci podezřelému voda do bot. Ze by ale vedle sedačky ruphy Krejčířovi pod tíhou dlíkach i nervy, se zatím neztá. Naopak, nyrsve teď možná jihočeští soudci pochopili, že proti nim stojí – respektive sedí – opravdu ušlá vlna.

▽

●●

Pod upečlým českým podnikatelstem Radovanem Krejčířem prasila u soudu larice obstarávovány. Stalo se to v jihočeském Johannesburgu na úvod procesu, v němž je Krejčíř spolu s dvěma Jihočeťanovy obtáženin za zotročené prapodavce. „Krejčíř vstal, opráskl se a zakoroval, že i na takovou věc by měl být obžalován," popsalo svědek. Třeba chtěla jihočeská justice nařizuatin lavice vyseti pachatele z mty stejný, jako když Ázra Cimrman nechal těci podezřelému voda do bot. Ze by ale vedle sedačky ruphy Krejčířovi pod tíhou dlíkach i nervy, se zatím neztá. Naopak, nyrsve teď možná jihočeští soudci pochopili, že proti nim stojí – respektive sedí – opravdu ušlá vlna.

▽

●●

„Sem přesvědčen, že projekt byl velice užitečný" uvedl europoslanec Milan Cabrnoch v reakci na rozhodnutí ministra zdravotnictví Leoše Heger a premiéra Petra Nečase ukončit projekt elektronických zdravotních knížek EZP kvůli naprosté nefunkčnosti. Cabrnoch je spolusázkladatelem a spolufunkčníkem EZP, v němž stojí nebyl bílem 10 let pokusů o zdravé dvě třetiny korum. Pokud pro europoslance Milana Cabrnocha zatím jsedem bílém minus dvě, kde asi zatím neslepěch? Buď dosud made europskrejčí poslanec nacítí v Bruselu falešným optimismem, nebo by mohlo být užitečné podívat se mu doma dikládané pod podlahu.

●●

Pod upečlým českým podnikatelstem Radovanem Krejčířem prasila u soudu larice obstarávovány. Stalo se to v jihočeském Johannesburgu na úvod procesu, v němž je Krejčíř spolu s dvěma Jihočeťanovy obtáženin za zotročené prapodavce. „Krejčíř vstal, opráskl se a zakoroval, že i na takovou věc by měl být obžalován," popsalo svědek. Třeba chtěla jihočeská justice nařizuatin lavice vyseti pachatele z mty stejný, jako když Ázra Cimrman nechal těci podezřelému voda do bot. Ze by ale vedle sedačky ruphy Krejčířovi pod tíhou dlíkach i nervy, se zatím neztá. Naopak, nyrsve teď možná jihočeští soudci pochopili, že proti nim stojí – respektive sedí – opravdu ušlá vlna.

ekonom

Týdeník vydavatelství Economia
Ročník LVI, Číslo 53
Vychází každý čtvrtek v Praze, Cena 79 Kč/SR: 3,90 €
Adresa redakce:
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7, tel. 233 07 13 01,
fax 233 07 20 02, e-mail: ekonom@economia.cz
nebo jmeno.prijmeni@economia.cz
internet: http://www.ekonom.cz
tel. provolbou přes 233 07 .. ..
Šéfredaktor: Ondřej Neumann 1301
Zástupce šéfredaktora: Aleš Vojíř 3088
Art directorka: Zuzana Brečanová 1320
Hlavní sekretář: Miloslav Budka 1313
Šéfeditor: Ivo Čermák 3117
Editoři: Karel Janků 1321, Dagmar Langová 1318
Šéfkomentátor: Robert Břešťan 1345
Šéfreportér: Jiří Pšenička 1337
Reportéři: Martin Mařík 1335, Jan Štětka 1349
Fotoprodukční: Michaela Nemjóová 1348
Sekretariát: Milena Frýdlová 1302
Redakce a spolupracovníci:
Martin Boroš, Marcela Honsová, Tomáš Hülle 3034,
Petr Korbel 1330, Marie Lucová 1339, Jan Markovič 1202,
Jan Němec 1342, Josef Pravec 1229, Petra Sýkorová 1323,
Vladimír Šnídl 1324
Ekonom.cz: Lukáš Rozmajzl 1328
Grafici: Richard Bakeš 1317, Petr Hrubý 1343, Jiří Medřický 1309,
iPad: Monika Přerostová
Foto: Jan Rasch 1348
Korektorna: Eva Kuželková 1307, Josef Novák 1306
Marketing: Ondřej Kříž 1232
Vydává: Economia, a.s.
Předseda představenstva: Zdeněk Bakala
Generální ředitel: Petr Babický
Adresa vydavatelství: Dobrovského 25, 170 55 Praha 7,
tel. 233 07 10 03, fax 233 07 20 03, IČO 28191226
Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoli užití částí nebo celku, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem (mechanickým nebo elektronickým) i v jiném než českém jazyce bez písemného svolení vydavatele je zakázáno.

Inzerci přijímá inzertní oddělení:
příjem domácí inzerce: Jitka Ševčíková,
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7,
tel.: 233 07 17 03, 233 07 17 74, fax: 233 07 27 20
příjem inzerce ze zahraničí:
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7,
tel.: (00420)233 07 17 66, fax: (00420)233 07 27 00
redakce komerčních příloh:
Michael Málek, Dobrovského 25, 170 55 Praha 7, tel.: 233 07 17 20,
fax: 233 07 27 80
Distribuce:
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7
Volný prodej: tel.: 233 07 11 10, fax: 233 07 20 01
e-mail: eva.sarochova@economia.cz
Ve volném prodeji rozšiřuje: PNS, a. s.
Předplatné, nové objednávky:
tel.: 233 07 11 97; fax: 233 07 20 09
e-mail: predplatne@economia.cz, www.economia.cz/ekonom
Skype: PredplatneEconomia
Zákaznická linka: tel.: 800 11 00 22
Objednávky do zahraničí: tel.: 233 07 11 97,
fax: 233 07 20 09, e-mail: predplatne@economia.cz
Doručování předplatného provádí: Mediaservis, s. r. o.,
Česká pošta, s. p. – střediska Postservis
Předplatné a distribuci v SR zajišťují:
L. K. Permanent, s. r. o., Magnet Press Slovakia, s. r. o.
Internetový on-line archiv:
divize Nová média, Dobrovského 25, 170 55 Praha 7,
tel.: 233 07 41 42, e-mail: ecommerce@ihned.cz
Internetová inzerce:
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7,
tel.: 233 07 41 68, e-mail: inzerce@ihned.cz
Layout: Jan Vyhnánek
Tiskne: Severotisk, s. r. o., Ústí nad Labem
Podávání novinových zásilek povoleno ŘPP Praha,
č. j. 1888/94 ze dne 4. 1. 1994
Náklad ověřuje Kancelář ověřování nákladů tisku ABC ČR
Redakcí nevyžádané příspěvky se nevracejí
Redakce využívá služeb tiskové agentury Bloomberg
MK ČR E 5549 I MIČ 47 619 I ISSN 1210-0714