

30

OKAMŽIK

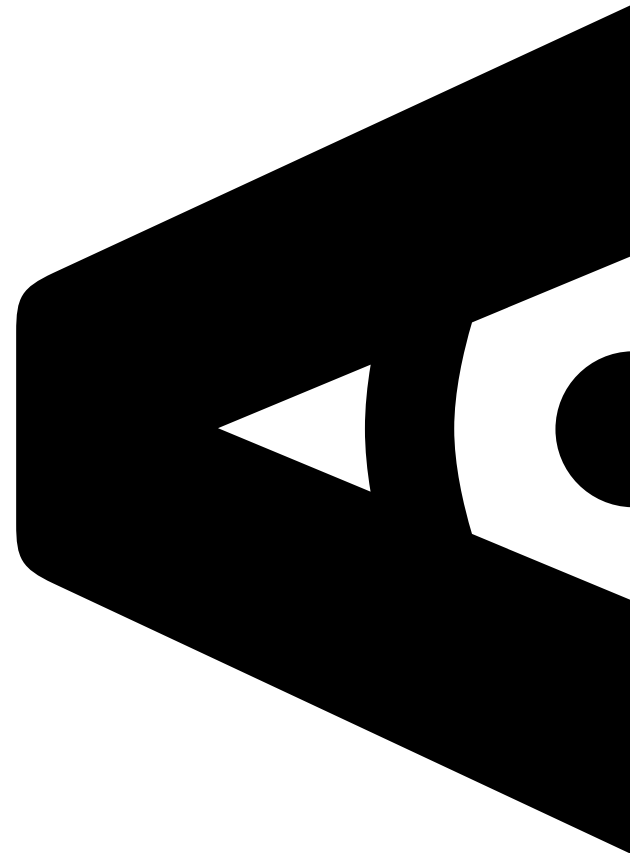


AETNA

s lidmi, kteří mají co říct

Rozhovory

Editorial



»Bývají prchavé a doprovázené velkým stresem. Nebo naopak třepotavou radostí. Co? Okamžiky, kdy se rozhoduje, momenty, kdy je potřeba udělat ten rozhodující krok. Sami jsme jich v Aetně za 30 let, které letos v agentuře slavíme, zažili hodně. Třeba nedávno, když se rozhodovalo o tom, kdo firmu do budoucna povede. Proto nás tohle téma zaujalo. A proto je tenhle magazín různých životních křižovatek plný.

Sesbírali jsme podle nás ty nejzajímavější příběhy manažerů, kteří se kolem nás v Aetně točí, abychom jim nakoukli do hlavy a nechali se jimi inspirovat sami a inspirovali i vás. Protože svět je rychlý a neustále někam spěchá. Proto jsme se se všemi bavili o tom, kam přesně směřuje, co to pro nás a jednotlivé obory znamená a co všechno se bude (muset) do budoucna měnit. Přečtěte si texty plné přerodů oborů, momentů, kdy se věci zdály k nevydržení, i tipů na to, jak dělat správná rozhodnutí. Slibujeme zajímavé čtení plné zlomových bodů a nervózních momentů, kdy člověk tápe ve tmě, ale přece jen tuší, že tam ta klika, za kterou vezme, někde je. A je jedno, jestli je to v oblasti digitalizace, udržitelnosti nebo přerodu oboru způsobeného covidovou pandemií.

Tak ať se vám za ty kliky chytá co nejjistěji! «



Odvážní

I	Martin Grigar/Aricoma Group Vycítit tu pravou chvíli. A ty správné lidi	6
II	Jan Pazour/Olympia Brno Dost bylo negací. Je na čase mít zase dobrou víru	11
III	Zuzana Holá/Nadace Vodafone Pomoc v těch nejhorších momentech	14
—	Infografika Generace Z	18
IV	Michal Debreceni/Compass Group Práh vnímání obav máme každý jinde. A já ho mám vysoko	20
V	Pavel Doležal/Aetna Furiant	25
VI	Jan Kameníček/HPE Často mám pocit, že tento svět je neudržitelný	30
VII	František Vlček/Gatema Vlček z Boskovic	34
VIII	Nataša Foltánová Mýdlové ořechy, stamiliony, svoboda, komunita a punk	38



„Takové vzepětí jako tehdy už dnes nikdo nezažije. Uspěť mohl každý, kdo něco uměl, nebyl úplně hloupý a chtělo se mu pracovat.“

»VYCÍTIT TU SPRÁVNOU CHVÍLI. A TY SPRÁVNÉ LIDI«

Text: Martina Fojtů

**Příběh Martina Grigara
je klasická success story 90. let.**

Jako mladík po vysoké škole se živil programováním v Tesle Brno, a když padl režim, založil spolu s dalšími firmu AUTOCONT. Tehdy prodejce počítačů, dnes specialistu na podnikové IT. Na trhu si vypracovali dominantní pozici, jenže to jim nestačilo. Chtěli se posunout ještě dál, a tak začali po letech hledat partnera, který jim to umožní. Nechali se koupit investorem, a tak vznikl holding Aricoma a oni už pod novou značkou nakupují další subjekty a vyhlíží ty správné okamžiky, kdy se potká vzájemný zájem, smysl podnikání i ekonomické podmínky.

„Jak teď proběhl televizí seriál Devadesátky, připomnělo to spíš ty špatné věci, ale já se se všemi okolo shoduju, že to byla úžasná doba. Takové vzepětí jako tehdy už dnes nikdo nezažije. Uspět mohl každý, kdo něco uměl, nebyl úplně hloupý a chtělo se mu pracovat,“ vzpomíná Grigar, dnes místopředseda představenstva Aricoma Group patřící pod KKCG Karla Komárka. Jemu a kolegům se to ještě pod značkou AUTOCONT povedlo dokonale. Během pár měsíců měla jejich firma vzniklá v raných 90. letech kanceláře v každém okresním městě a IT techniku dodávala po celé republice. „Od začátku jsme to chtěli dělat ve velkém, což nás odlišovalo od těch, kteří vznikli ve stejné době jako my, ale nevydrželi,“ říká Grigar. Jenže časem narazili na strop.

Jaké to bylo, když jste si řekli, že potřebujete spojení se silnějším partnerem. Není to, jako byste se vzdával dítěte?

Martin Grigar Já jsem firmu úplně jako svoje dítě nebral. Nás bylo vždycky hodně partnerů-spolumajitelů, podílem nikdo nepřevyšoval ostatní. Spočívala v tom naše výhoda. Vždycky jsme se museli nějak dohodnout a nehrozily nám situace jako u dvou spolumajitelů, kdy jeden nesouhlasí, práskne dveřmi, odejde a firma se rozpadne. Když jeden prásknul dveřmi u nás, jelo se dál s ostatními. Měli jsme produktivní vnitřní konkurenci v dobrém slova smyslu. Jenže v určitý moment jsme chtěli jít ještě dál a bylo jasné, že potřebujeme partnera.

Jak na to došlo?

MG Pozvolna se rodily diskuse, co a jak dál. Už dřív jsme dostávali různé nabídky na odkoupení AUTOCONTU, proběhla jednání, ale nic z toho nám nedávalo smysl. Ostatně nic nás netlačilo. Až v tom roce 2016 jsme udělali první opravdu vážné kroky, připravili jsme informační materiály o firmě, začali o tom mluvit s lidmi. Bylo jasné, že už jsme připravení a s variantou prodeje počítáme. Pro mě osobně bylo primárním motivem zajištění budoucnosti firmy, aby šla dál, i když my už nebudeme moct. Nejsme rodinná firma, která by mohla „předat otěže“ další generaci. Proto jsme se začali shánět po silném partnerovi. Chtěli jsme někoho, kdo by AUTOCONT rozvířil i personálně, aby sem přišli další lidé. Podnikli jsme různé schůzky včetně těch s KKCG, kde jsme našli krásné spojení. Oni se chtěli víc angažovat v IT, ale zjistili, že to nedokážou od nuly. Že si musí pořídit nějaký fundament, od kterého to budou stavět.

Základní kamínek?

MG Já bych řekl spíš kámen, protože, při vší skromnosti, nikdo větší než my na trhu nebyl.

KKCG patří jednomu z nejbohatších Čechů Karlu Komárkovi, má v rukou velký kapitál. Byla jednání rovnocenná?

MG To pro nás bylo velmi důležité. My jsme byli v AUTOCONTU zvyklí na velkou svobodu i zodpovědnost, pracovali jsme s vlastními penězi, takže pro nás bylo zásadní najít někoho, kdo funguje podobně, kdo nemá manýry

Digitalizace státní správy není řešením, ale nástrojem pro řešení výzev, které nás jako společnost čekají.

velké korporace. Proto jsme preferovali české subjekty, potřebovali jsme někoho, kdo chce v této oblasti něčeho dosáhnout, a zároveň si s ním budeme rozumět. Tady se to povedlo, zájem byl oboustranný. Rok 2017, kdy jsme s kolegou vedli intenzivní jednání o vstupu KKCG, pro mě byl velice zajímavý, rád na to vzpomínám.

Víte, v okamžiku, kdy vás do prodeje nic nenutí, a to nás nenutilo, se jedná jinak, než kdyby to bylo naopak. Jistěže jsme všichni spolumajitelé cítili nějaký větší či menší sentiment a pro někoho to bylo těžké, ale nakonec nás většina zůstala a v chodu AUTOCONTU se po odprodeji vlastně nic moc nezměnilo.

Jak jste si nastavoval a vyřikával svoji novou roli? Přece jen jste společnost roky vedl.

MG Hodně se to podobalo tomu, jak my dnes děláme akvizice. Jedna věc je výkonnost firmy a jaká má čísla. Druhá věc ale je, jací jsou v ní zaměstnanci, jak pracují a jak funguje vrcholový management dané firmy – jaký má způsob uvažování a jaké má další osobní i profesní plány. My jsme na začátku na toto téma vedli dlouhé rozhovory s panem Komárkem a jeho kolegy a zjistili jsme, že si velmi rozumíme. Když se jednání posunula k debatám, jak budeme dál fungovat, udělali jsme si v úzkém vedení všichni osobní inventuru, kdo už chce skončit a kdo chce hodně a kdo méně pokračovat. KKCG si k tomu definovalo pochopitelnou podmínku svého finančního ředitele. Následně proběhly debaty o budoucí pozici každého z nás, a tedy i o mé roli. Po 30 letech práce a z toho 20 na úplném vrcholu jsem cítil, že chci změnu, a proto jsme hledali nového CEO a ve spolupráci s ním jsem si následně našel svoji novou pozici. Jsem stále ve středu dění, nemusím však jako dřív řešit úplně všechno a zároveň mám velkou příležitost dostat se k novým úkolům. Je to velmi zajímavé, vyhovuje mi to a snad je to tak užitečné i pro firmu.

Kdy začal vznikat holding Aricoma?

MG Koupi AUTOCONTU chtělo KKCG v rámci diverzifikace svého portfolia začít budovat silnou skupinu v oblasti firemního IT. Souběžně s jednáním s AUTOCONTEM už měli rozpracované další firmy, takže tím, že podepsali nás, to všechno začalo. My jsme tvořili základnu, hned na to přišla akvizice Cleverlance, a jak to rostlo, bylo jasné, že to musíme nějak pojmenovat. Než se přišlo s názvem Aricoma, chvilku to trvalo. V první fázi to byl jenom deštník, abychom novému subjektu měli jak říkat. Dnes už jsme se ocitli v další fázi, kdy už je pod deštníkem devět různých firem, a proto řešíme, jak to celé budeme dál vést a organizovat.

Jaké pro vás bylo změnit identitu? Je už Aricoma „my“?

MG Já jsem v tomhle pragmatický. AUTOCONT máme všichni rádi, ale pokud nám jde o jeho budoucnost, je Aricoma jeho nový začátek, impulz pro lidi vevnitř i venku. Komplikovanější situace nastává, když je firem víc a jedna pohltí ostatní. Jednotlivé subjekty Aricomy mají ale stejnou startovací čáru a to je mnohem snazší, nikdo nad nikým nevyhrává. Vytváří to pocit velké party a má to pozitivní vliv na propojení firem. Situace je přitom velmi dynamická, stále máme rozjednané nákupy dalších subjektů a tomu musíme přizpůsobovat naše další plány. Vždy totiž rozhoduje, co je zrovna ke koupi, někdy se něco zajímavého objeví nečekaně. Je to celkem vzrušující, kdybychom se v roce 2017 neposunuli dál, asi bych se k tak zajímavé práci nedostal.

Podle čeho si akvizice vybíráte?

MG V zásadě řešíme dvě věci. V rámci československého trhu už máme dominantní pozici, takže dovybíráme dílky do skládačky podnikového IT, protože nabízíme různé stupně řešení pro velké a střední firmy a pro státní sféru. Mimo to kupujeme velké firmy ze zahraničí, a to ty, které dělají software na zakázku, a z nich se pak pokoušíme udělat opravdu velkého hráče v evropském měřítku. Je to smělý cíl, ale jak jsem poznal prostředí KKCG a pana Komárka, tak jejich cíle jsou smělé, ale vždycky se ukáže, že jsou realistické. Kromě toho tvoříme i lidskou skládačku. Náš službový byznys stojí na lidech. Že mají odbornost a rozumí svojí práci, je samozřejmost. My si ale musíme rozumět i lidsky, musíme se být schopni dohodnout a musí se nám dobře navzájem spolupracovat. Naše projekty jsou velké a drahé, je to velká zodpovědnost s velkým rizikem, takže musíme mít správné lidi, aby to dopadlo všechno dobře, protože špatně to dopadnout nemůže.

Jakou roli má holding hrát v českém prostoru?

MG Jsme součástí velké skupiny, firmy jako my mají promlouvat do veřejného prostoru i mimo svoje obchodní aktivity. Pan Komárek má svoji nadaci, která se angažuje v mnoha oblastech, což se projeví i v souvislosti s válkou na Ukrajině – hned druhý den poslal všem lidem ve firmě naprosto jasné sdělení, že tohle je válka, může za ni Putin a všech se nás to týká. My, tedy firmy skupiny Aricoma, se angažujeme v oblasti digitalizace státu. Bez ní se jako země neobejdeme a my jako firma už s tímto tématem máme velké zkušenosti, které chceme nabídnout. A to nejen v roli uchazeče o zakázky, ale také v tom smyslu, jak by podle nás měly digitální služby státu vypadat. Chceme spoluudávat tón v digitalizaci státu, protože bez ní se jako společnost neposuneme.

V tomto ohledu se vžilo spíš nadávání na stát. Není to ze strany firem trochu alibismus?

MG Vždy se pohybujete (a musíte pohybovat) ve sféře umění možného. Na jedné straně máme zákon o zadávání veřejných zakázek, který mnoho omezuje, ale je pochopitelně nutný. Dalším faktorem

jsou procesy a legislativa státu. Jejich znalost je klíčová pro návrh funkčního řešení. Ne všechny procesy a zákony se dají jednoduše změnit, aby byly pro digitalizaci optimální, v potaz se musí brát i další aspekty. Klíčovou roli hraje ale zejména zadavatel, tedy stát, potažmo lidé, kteří pro něj pracují. Odsud nakonec přichází zadání a parametry veřejných soutěží. Ochota systematicky a dlouhodobě pracovat, navrhovat řešení a také nějak riskovat ve prospěch výsledku na straně zadavatelů v poslední době klesala. A já se vlastně ani nedivím. Pracovní atmosféra a motivace uvnitř státní správy tomu nenahrávala. Jsem trochu optimista, že by se to nyní mohlo začít měnit, protože výzvy, které před státem stojí, jsou opravdu závažné. A digitalizace státní správy není řešením, ale nástrojem pro řešení těchto výzev.

Jak by měla v tomto ohledu vypadat spolupráce státu, soukromého sektoru a jednotlivců?

Optimální model neexistuje. Kdyby existoval, už se na jeho fungování díváme. Vždycky budeme mít různé strany, ale rozhodně by neměly vést zákopovou válku. Pokud se to děje, je to indikátor nálady ve společnosti. Ano, firmy na zakázkách vydělají, ale nesmí to být něco, co je bráno pejorativně, protože to zase vede k rovnostářství, závidění úspěchu a ve výsledku se neudělá nic.

MG



MARTIN GRIGAR
JEDNATEL SPOLEČNOSTI
ARICOMA GROUP

Vystudoval Masarykovu univerzitu v Brně, konkrétně teoretickou kybernetiku a matematickou informatiku. Před nástupem do AUTOCONTU pracoval několik let v Tesle Brno. Do firmy přišel v prvním roce její existence v roce 1990, kdy spoluzakládal pobočku v Brně a působil jako její ředitel. V roce 1996 se přesunul do Ostravy a stal

se obchodním ředitelem. Od roku 1998 po dobu 20 let vedl celou skupinu AUTOCONT z pozice ředitele a předsedy představenstva. V roce 2006 byl vyhlášen osobností roku české informatiky. V současné době se spolupodílí na dalším růstu společnosti v rámci Aricoma Group. Ve volném čase se věnuje sportu, především cyklistice. K jeho dalším zálibám patří dobré víno, cestování a moderní architektura.

» DOST BYLO NEGACÍ.
JE NA ČASE MÍT ZASE
DOBROU VÍRU «

Jan Pazour je neuvěřitelně sympatický chlap. Je hloupé to říct, zvláště, když jste sami chlap. Ale nejde jinak, protože vás dokáže během malé chvíle zahrnout tolika úsměvy a takovou dávkou optimismu, že úplně zapomenete na svět, který se sotva vzpamatoval z koronavirové krize a už lítá v dalších obrovských problémech. Ať už jde o válku na Ukrajině, nebo ohromnou inflaci. Ale povídejte to člověku, který byl osm let zvyklý, že jeho Olympia vykazuje stále lepší čísla. A v posledních dvou letech musel, chtěl nechtěl, přepnout z vizionáře do role operativce, který každý den řeší narušení odběratelsko-dodavatelských vztahů, roušky, respirátory a rozestupy. Stejně jako tlaky nájemců, kteří přišli kvůli pandemii o podstatnou část svých výdělků. Nejen v Brně, ale vlastně na celém světě.

„Právě proto je ale na čase mít dobrou víru. Negace máme kolem sebe tolik, že se v ní zbytečně utápíme. Život bude takový, jaký si ho sami uděláme, jaký ho sami budeme chtít vidět. Krize je především příležitost něco změnit, něco nového nastartovat. A když se vzájemně budeme chtít nakopnout, není důvod se bát,“ povídal na samý závěr našeho rozhovoru. Ale bylo to tak dobré, že dává smysl tím celý text odstartovat – a zároveň vám ještě lépe představit Jana Pazoura. Ředitele obchodního centra Olympia v Brně, který jej vede už od roku 2011. Opravdu úspěšně, navzdory těžkým dvěma letům. I pro další měsíce má velké plány. Namátkou? Otevření Primarku, představení zbrusu nového konceptu 4DX kinosalů nebo zásadní proměnu food courtu. A také rozvoj udržitelnosti – obrovského tématu správcovské společnosti ECE i Jana Pazoura osobně.

Text: Ondřej Holomek

Pane Pazoure, jak se vám v Olympii právě teď daří?

Jan Pazour

Do roku 2019 jsme se pohybovali na absolutní růstové křivce. Trh se vyvíjel stabilně pozitivně. Z ničeho nic přišla krize spojená s koronavirem, která nás od té doby provází. První rozvolnění, jež proběhlo někdy v květnu loňského roku, ale už jasně ukázalo, že koronavirus není jedinou krizí, které budeme čelit. Velmi negativním způsobem zasáhl dodavatelsko-odběratelské vztahy. Došlo k jejich narušení, k růstu spotřebitelských cen, k růstu inflace – což se samozřejmě promítá do chování spotřebitelů. K tomu se přidala krize energetická, která se podílela na dalším růstu cen energií. A na jaře letošního roku, 24. února, přišla krize ukrajinská. Čelíme obrovským výzvám.

Pojďme je pojmenovat.

JP

Ta první, jak se vrátit návštěvností a obratem do předkrizových let. Rádi bychom se stabilizovali a vrátili k číslům z roku 2019. Podobně zásadní je pro mě ale také výzva udržitelnosti, která už delší dobu provází naše nákupní centrum. Je to téma našich nájemců, našich investorů, našich zákazníků. Je to naše vlastní téma, které máme jako obrovský úkol směrem k naší nejbližší budoucnosti. Vedle toho je tu velké téma digitalizace, protože to je naprostý fenomén posledních let. To jsou ty největší výzvy, které máme před sebou, chceme je zpracovat a dotáhnout do úspěšného konce.

Když člověk čte texty o blízké budoucnosti nákupních center, zjistí, že už se výrazně změnila jejich role ve společnosti. Oproti přelomu tisíciletí, kdy většina z nich otevírala, už zdaleka nestačí být jen „velkým nákupákem“, ale místem, kde klasické prodejny často nahrazují místa spojená se zážitky. Jak to vnímáte vy?

JP

Mít dobře nastavený mix obchodů nebo značek nestačil v žádném případě už před příchodem koronavirové krize. Ukazuje se, že trend a směr budoucnosti, kam se nejenom Olympia, ale také celá řada dalších úspěšných projektů bude ubírat, bude klást mimořádný důraz na gastronomii, na výběr, na zážitky, které obchodní centrum může návštěvníkům poskytnout. V tomto ohledu jsou jiné požadavky kladeny na centra, která jsou městská, a jsou tedy přímo v centrech měst. A jiné na ta, která jsou mimo městské aglomerace, kde je ta zážitková část. Ten benefit, ta zábava, toto bude mít stále větší význam. To se týká také nás v Olympii.

Jak se tyhle změny propisují do samotné komunikace, což je zase naše oblíbené téma?

JP

Komunikace prošla za poslední dobu obrovským vývojem. A koronavirus tohle prostředí dál mimořádně akceleroval. Uvědomujeme si každý den, že sociální sítě tvoří čím dál větší a důležitější součást naší komunikační strategie. A v současné době je pro nás obrovská výzva, jak se přizpůsobit novým trendům. Všechno, co děláme, musí odpovídat rychlosti a reakcím lidí, kteří sociální sítě používají. Dávno není pravda, že sociální sítě používají jen v uvozovkách mladí lidé do třiceti let. Je tu generace padesátníků. Oproti jiným typům médií mají v každém případě sociální sítě své obrovské výhody.

Jak je těžké uspět s klasickým modelem nákupního centra v době, kdy rychle roste segment e-commerce a nákupů online?

JP

Aniž bych chtěl svět e-commerce a online nákupů podceňovat, jsem přesvědčený, že lidé stále preferují výběr. Pokud kdokoli z nás potřebuje nakoupit, přirozeně hledá místa s nejlepším výběrem. Naším hlavním úkolem je tedy udržet u nás ty značky, které pomohou udělat náš výběr ten nejatraktivnější v regionu. Ale už to není o nakupování. Nákupní centra s rozšířenou možností zábavy a stravování cílí i na lidi, kteří hledají kromě nakupování i další přidanou hodnotu. Nákupní centra do jisté míry přebrala roli těch korz, která vznikala v centrech měst. Už tehdy patřilo k dobrému bontonu, že se lidé v neděli scházeli na hlavních zónách, na křižovatce všech cest. Nákupní centra dnes působí jako místa setkávání. Není to jen o tom, že je to sen provozovatele. Ale ono tak dobře fungující nákupní centrum skutečně funguje. Lidé se domlouvají: kam dnes půjdeme, kde se sejdem? A když přijdou k nám, můžou se rozhodnout – jestli dají přednost nakupování, dobrému obědu, novému filmu v kině nebo se třeba jen půjdou bavit k řece a do parku. Tahle funkce bude směrem do budoucna stále nabývat na významu. Ať už se jedná o stravování, o trávení volného času a nabídku volnočasových aktivit.

Pokud se skutečně začne stavět nové brněnské nádraží, objeví se určitě i další obchodní domy, které vám začnou dělat konkurenci. Nebojíte se?

JP

Data říkají, že je to spíše naopak. Místo, které se rozvíjí, přiláká víc lidí. Čím širší nabídku dokážeme vytvořit, tím atraktivnější místo bude. My samozřejmě budeme mít nadále ambici, aby lidé dojeli k nám, do jižní části Brna. Aby byla Olympia synonymem největší nabídky zboží, obchodů, zážitků a gastronomie.

Co očekáváte od otevření Primarku? Nebudou na něj vaši nájemci „žárlit“?

JP

Každá z našich značek má svou specifickou cílovou skupinu. Rozhodnutí přivítat Primark v Olympii Brno bylo velmi jednoduché. Chtěli jsme rozšířit portfolio značek, které cílová skupina Primarku zastupuje. V Olympii Brno nebyla dostatečně zastoupena a my víme, že je to značka, po níž je mimořádná poptávka. Ale není to jediná novinka letošního roku. Cinema City prochází výraznou rekonstrukcí. Probíhá za plného provozu, vždy dva z deseti kinosálů jsou mimo provoz a upravují se. Koncem května letošního roku by měly být kompletně hotovy. Při rekonstrukci se mění sklon, sedačky a vůbec celý zážitek pro návštěvníky. Přichází technologie 4DX, kdy lidé koukají na film všemi smysly, cítí pohyb i vítr. V příštím roce bychom se velmi rádi zaměřili na téma gastronomie. Proběhne velká rekonstrukce našeho food courtu, tak aby Olympia dokázala uspokojit všechny požadavky, které na ně doba klade.

A vaše oblíbené téma udržitelnosti?

JP

Extrémně se mu věnujeme. Hledáme jakékoli úspory energií, měníme technologie. V současné době probíhá výstavba nabíjecích a dobíjecích stanic elektromobilů. V rozsahu, který nemá obdoby. Máme rychlonabíjecí stanice Tesla, jejich počet bychom rádi zdvojnásobili. Pro různé typy automobilů a značek je možné využít dobíjení. Hodně pečlivě sledujeme technologie. Díváme se na to, jaké možnosti máme, abychom dokázali minimalizovat energie. Chceme využít možnosti solární energie, protože Olympia je obrovské centrum, které má prostory, jež může využít. Chceme snižovat uhlíkovou stopu, kterou zanecháváme. Naprosto vážně. Mám to jako své velké profesní i životní téma.



JAN PAZOUR
ŘEDITEL OBCHODNÍHO CENTRA
OLYMPIA BRNO

Jan Pazour své věty často prokládá slovy jako „ty brčo“, „úžasný“, „parádní“. Možná je to součástí obchodnické taktiky, protože Olympia je v prvé řadě mimořádně úspěšný koncept a vlajková loď správcovské společnosti ECE. Ale spíše je to přirozenost člověka, kterého řízení centra i po deseti letech prostě mimořádně baví a dává do každého

setkání i velký kus sám sebe. Pro nás v agentuře je Jan Pazour dlouhodobě zaškatulkovaný v kategorii „snový klient“. Má jasnou a dlouhodobou vizi, věří (stejně jako my) v sílu online a sociálních sítí, důležité věci dokáže vyřešit rychle a energicky, těm nedůležitým nechce věnovat víc pozornosti, než je potřeba. A když vám na úvod rozhovoru řekne: „Jé, Aetna, na tu si udělám tolik času, kolik bude potřeba,“ je těžké se ubránit úsměvu.



»POMOC V TĚCH NEJHORŠÍCH MOMENTECH«

Když je v tomto magazínu řeč o okamžicích a rozhodujících momentech, je to v drtivé většině s pozitivním nádechem. Na následujících řádcích se ale bude mluvit o chvílích, kdy je to diskutabilní.

Zuzana Holá, šéfka Nadace Vodafone, totiž spolu se svými kolegy stojí za tím, že se v Česku šíří aplikace, která pomáhá hlavně ženám v jedněch z nejtěžších chvíl – když jsou terčem domácího násilí. Jak se dělá komunikace aplikaci, o které nemá vědět každý? A k čemu jsou vlastně firmám nadace?

Načasování hraje i v tomto případě důležitou roli. Aplikace s názvem Bright Sky šla do světa na Mezinárodní den žen v březnu roku 2020. Tedy jen pár dní předtím, než se lidé na měsíce uzavřeli s celými rodinami za dveře svých domů a bytů kvůli covidovým opatřením. Domácího násilí vlivem lockdownů nejspíš přibýlo, jelikož se na pomáhající organizace obracelo výrazně více lidí než před pandemií.

Text: Martina Fojtů

ZH Z hlavy policisty

„Bright Sky vznikla ve Velké Británii, kde ji vymyslel policista, jenž 30 let řešil případy domácího násilí. Když odcházel do důchodu, přišel s tímhle nápadem, který měl podle jeho vize zachránit životy těm, kdo si myslí, že jim žádné nebezpečí ve vztahu nehrozí. Naše tamější nadace se v šíření aplikace angažovala od začátku a nabídla ji i dalším zemím, tak jsme ji jako jedni z prvních převzali,“ líčí Holá.

Z pohledu její Nadace Vodafone je Bright Sky ukázkový projekt. Manifest organizace říká, že má podporovat technologická řešení, která napomáhají vzdělávání nebo životu společnosti obecně. Nadace nikdy nikomu nepředává jen peníze, ale angažuje se v realizacích projektů, propojuje další subjekty, které k němu mají co říct, aby všechno běželo rychle a hlavně tak, jak odborně má. Ne, ve Vodafone donedávna nebyl nikdo odborníkem na problematiku domácího násilí, ale díky partnerům – organizaci ROSA nebo Policii České republiky – už o tom rozhodně všichni vědí hodně.

Data ukazují, že 48 procent českých žen (tvoří až 90 procent obětí) zažilo nějakou formu fyzického nebo psychického násilí. A trvá průměrně asi osm let, než s tím oběti začnou něco dělat. „Proto je důležité dát jim jakoukoliv možnost, jak se o svoje slovo přihlásit. Ukázat jim, jaké jsou formy pomoci, jak se k nim mohou dostat a že se nemusí ničeho bát,“ zdůrazňuje Holá. Bright Sky tak představuje něco jako první pomoc. Rychlou a dokonale anonymní.

Konec s „tvrzením proti tvrzení“

Aplikace se dá stáhnout pro Android i iOS a přímo v telefonu může vypadat velmi nenápadně. Dá se také rychle a účinně schovat. To kdyby uživatele či uživatelku někdo vyrušil nebo do telefonu „lezl“ někdo, kdo nemá. Díky Bright Sky si může každý nejdřív udělat test, jestli chování, jakému čelí ze strany partnera či partnerky, opravdu nese stopy fyzického či psychického násilí. Pokud ano, může si ho díky aplikaci bezpečně zaznamenávat – formou deníku, prostřednictvím fotek nebo videí, přičemž ani jedno z toho se neukládá do paměti telefonu. „Jak víme od policistů, když dojde na konfrontaci, často se ve vyšetřování dostávají do roviny tvrzení proti tvrzení. Proto je dobré mít důkazy,“ líčí Zuzana Holá, podle níž má každá z funkcí aplikace svoji roli a svůj správný čas použití. Počítá se s tím, že ji může „podstrčit“ kamarádka kamarádce, když má podezření, že je někde problém, ale přítelkyně o tom zatím nechce mluvit. Ukryvá se v ní seznam míst, organizací i speciálních telefonních linek dostupných 24/7, které umí v kritický moment ohroženému podat pomocnou ruku, a to i zcela anonymně. A také se jejím prostřednictvím dá v krizovém momentu kdykoliv zavolat třeba policie.

Aplikace existuje v českém prostředí dva roky a za tu dobu si ji stáhlo více než pět a půl tisíce uživatelů. Mimo její rozšíření mezi zranitelné se Nadace Vodafone snaží povědomí o ní šířit i mezi ty, kdo obětem můžou bezprostředně pomoci. Školení o její existenci dostávali postupně nejen policisté, ale i pracovníci kurýrních a gastronomických služeb. To aby mohli reagovat, kdyby získali dojem, že se v některé z domácností, do nichž denně tak trochu vstupují, děje něco nepatřičného. A také zaměstnavatelé. Protože data z výzkumů dokládají, jak velký vliv má jakákoliv forma násilí na pracovní výkon lidí, snaží se už osvědčenější zaměstnavatelé svoje zaměstnance různými formami chránit.

Všechno z toho jsou důležité cesty, jak informaci o aplikaci dostat právě k těm, kdo ji potřebují. Její účel totiž tak nějak vylučuje, aby se o ní rozjela jakákoliv velká marketingová kampaň. „Musíme to

samořejmě dělat opatrně. Proto jsou na citylightech jenom jemné vizuály, jejichž prostřednictvím se jen v náznacích ptáme, jestli si například žena nevybavuje nějakou nepříjemnou událost. Nebo máme rozhlasovou reklamu, ve které zní příklad scénky z domácnosti, kde má muž výhrady vůči tomu, v jakém oblečení jde žena do společnosti,“ dává příklady Holá.

„Nadace tady není od byznysu“

Ředitelkou Nadace Vodafone je necelé dva roky a k tomu zastává ve struktuře mobilního operátora pozici šéfkyně pro komunikaci a udržitelnost. Vypadá to jako dobrý model. Nadace, které operátor systematicky buduje v každé ze svých mezinárodních poboček, totiž mají mít hospodaření striktně oddělené od hospodaření firmy. „Nadace tady není od byznysu. V lidech, kterým pomáháme, nikdy nemá vzniknout pocit, že to děláme proto, abychom prodali další tarif,“ říká důrazně Zuzana Holá a dokládá to přísnými pravidly, jimiž se subjekt ve svém fungování řídí.

Nějakou formu násilí zažilo 48 % Češek.

Projekt Bright Sky teď jí a jejím kolegům zabírá mnoho času a umí být náročný. U podobných aktivit je totiž těžké odhadnout ten správný moment, když už člověk udělal dost. Angažovat se v něm by se totiž dalo donekonečna a problém by stejně asi úplně nezmizel. „Nebereme to ale tak, že jde o hrozné téma, ve kterém bychom se mohli sami utopit. Spíš naopak, naplňuje nás dobrým pocitem, že jsme součástí něčeho, co postrkuje věci kupředu. Obecně vnímám, jak ve firmě hrdost na nadaci roste. I naši zaměstnanci jsou čím dál víc rádi, že řešíme závažná témata, a je jedno, že u nich nálepka Vodafone není pokaždé,“ povídá Zuzana Holá, podle níž důležitost fungování nadací, jejich projektů a neziskového sektoru v průběhu pandemie koronaviru ještě vzrostla. Bright Sky je tady pro krizové situace a podobné je to i s další aktivitou – Nadace Vodafone je léta partnerem aplikace Záchranka, kterou pomáhá šířit do dalších zemí světa. Jiný projekt zase reaguje na momenty, jež vytvořila covidová pandemie. Řadě starších lidí totiž v době, kdy se všechno dělalo na dálku, došlo, že moderním technologiím dostatečně nerozumí. Proto vznikl program digitálního vzdělávání seniorů Digitální odysea.



ZUZANA HOLÁ
ŘEDITELKA NADACE VODAFONE
ČESKÁ REPUBLIKA
a šéfkyně pro komunikaci a udržitelnost v českém Vodafone. Původem vystudovaná germanistka a překladatelka se na svoji dnešní pozici dostala především díky téměř Sletému působení v pozici vedoucí korporátní komunikace v potravinovém řetězci Lidl, kde měla na starost například

Rákosníčkova hřiště, sbírku Srdce dětem nebo partnerství s běžeckým seriálem RunTour, ale také strategií udržitelnosti. Ve Vodafone se mimo stejné oblasti stará o činnost nadace, která se dnes věnuje hlavně mobilní aplikaci pro řešení domácího násilí, digitálnímu vzdělávání seniorů, aplikaci Záchranka či podpoře start-upů se sociálním dopadem.



1. Generace Z má ráda influencery

Výzkum společnosti Google odhalil, že 70 % mladých uživatelů sítě YouTube se s YouTubeři ztotožňuje více než s tradičními celebritami. YouTubeři vnímají často jako vzor nebo učitele.

2. Generace Z nenakupuje tolik přes internet

Zatímco 74 % mileniálů nakupuje přes internet běžně, mladší generace zatím tak aktivní není – většina ještě nemá vlastní platební kartu či příjem.

3. Generace Z používá najednou více platforem

Generace Z udrží pozornost přibližně 8 vteřin, mileniálové pak celých 12 vteřin. Je to dáno hlavně tím, že generace Z neustále přepíná mezi až 5 zařízeními, jimiž jsou smartphone, televize, laptop, desktop a tablet. Mileniálové zvládají v průměru „jen“ tři. V praxi to znamená, že když začne reklama (video), tak vymění zařízení/překliknou aplikaci.

4. Generace Z nechce nic, co není reálné

Vyretušované modelky začali ignorovat již mileniálové. Generace Z to však dotáhla k dokonalosti. Nechtějí být cílovou skupinou – chtějí být součástí – chtějí znát pravdu, příběh značky a lidi, kteří za ní stojí.

5. Generace Z nechce vědomostní programy

Mladí chtějí být nezávislí. Chtějí si vybírat. Jen necelá třetina (30 %) vnímá vědomostní programy pozitivně – mileniálové (45 %) jsou vsťicnější.

6. Generace Z není tak citlivá na ceny

Mileniálové zažili ekonomickou krizi – své výdaje si proto více hlídají. Zatímco 67 % mileniálů není a najde si na internetu slevový kupon, stejně se zachová jen 46 % lidí z mladší generace Z. Generace Z se také nenechá tak snadno ovlivnit reklamou.

7. Generace Z je náročnější

Moderní technologie jsou pro generaci Z samozřejmostí, stejně tak rychlost a precizní péče o zákazníky. Jakmile si jich značka dostatečně nevážá, jdou dál.

Co z toho plyne? Mimo jiné to, že generace Z a Y mají odlišné preference a je nutné je v marketingové komunikaci oddělit. Ačkoliv jsou obě generace „stále online,“ mají jiné zájmy a potřeby. Tomu by se měla vždy přizpůsobit i marketingová strategie a cílení.

GENERACE

ANEB „TO ZA NÁS NEBYLO“

Skupina nejmladších spotřebitelů a pracovníků narozených od roku 1995 do roku 2010 je pro mnoho firem oříškem. Leckdo říká, že jsou uvědomělejší než jakákoliv skupina lidí před nimi, jiní si stěžují a dávají jí pejorativní nálepku „generace sněhových vloček“. O generaci Z mluví Pavel Doležal v rozhovoru na straně 25. Jací ale v kontextu marketingu a pracovního trhu skutečně jsou?



„Pro moji generaci je nemyslitelné nemít auto, pro generaci mojí o deset let mladší sestry je to naopak zcela normální a pro ještě mladší budou první volbou sdílená auta. Sám jsem zvědavý, jak se to všechno vyvine. Čeká nás zajímavá doba.“

» PRÁH VNÍMÁNÍ OBAV MÁME KAŽDÝ JINDE. A JÁ HO MÁM VYSOKO«

**Slýchávám to pokaždé,
od rodičů, nejbližší rodiny
nebo aktuálních kolegů.
Do čeho se to zase pouštíš?
Vždycky.**

Když jsem šel studovat ze Slovenska sociologii do Prahy, když jsem pak ze školy odešel, abych se věnoval gastronomii. Když jsem odcházel do Chorvatska, abych tam nastoupil na pozici country manažera ve společnosti zabývající se leteckým cateringem. A i potom, když jsem přešel na stejné místo v Jihoafrické republice. Nebo ve chvíli, kdy jsem se rozhodl, že se vrátím zpátky do Česka. A ano, i v momentu, kdy jsem vzal nabídku vést českou a slovenskou pobočku Compass Group, lídra na trhu s velkokapacitním stravováním.

Pokaždé, když jsem dělal nějakou změnu, bylo pro mě rozhodující, že to znamenalo přijít do něčeho nového. Poznat novou kulturu, nové lidi. Cestování baví kdekoho, ale to není skutečné poznávání. Za týden nikdy nezjistíte, co a jak lidi formovalo. Pro mě byla rozhodující i možnost jít mimo vlastní komfortní zónu, zvědavost a osobní ambice. S každou mojí štací se navíc pojila zásadní kariévní změna a já mám výzvy rád. Vždycky to byl vstup do neznáma, ale na druhé straně jsem věděl, nebo alespoň tušil, že se něco naučím a někam se v gastronomii posunu.

Text: Martina Fojtů

Zaměřuju se úzce na výsledek, zisk je pro mě daleko silnější stimul než možná ztráta.

Vystudoval jsem jedno z nejlepších gymnázií na Slovensku a úplně nevěděl, kam dál. Sociologie, a hlavně přesun do Prahy mi přišly jako ohromně zajímavé. Ještě před koncem školy jsem ale zjistil, že se jako sociolog neuživím, zato brigády v pozici číšníka peníze nesly. K jídlu a gastronomii jsem inklinoval odmala, strašně mě baví koncept pohostinnosti. Jednou jsem někde četl, že základem úspěchu v gastronomii jsou čtyři věci, které člověk dostane jako první dar, když se narodí: úsměv, objetí, pohled do očí a jídlo. Provází nás pak celý život a vryje se nám to do podvědomí, takže vždycky, když se se všemi těmito atributy potkáme, vyvolá to v nás příjemné pocity. Pocházím z rodiny, kde byla jedna babička vynikající cukrářkou a šéfovala pohostinství v Jednotě, její manžel a můj děda byl vynikající pekař, a navíc vlastnil hospodářství, takže jsme vždycky měli domácí kuřata nebo vejce. Druhá babička byla původem Maďarka, takže mi do života vnesla zase trochu jiná jídla, a její manžel, můj druhý děda, mě naučil specifická míchaná vajíčka, na která nikdy nezapomenu. Jednou jsem dostal v restauraci jako amuse bouche vajíčka upravená podobně a v tu ránu mě to vrátilo do dětství jako ve filmu Ratatouille. Jídlo v tom má ohromnou sílu.

Že jsem „utekl“ ze sociologie, už mi dnes máma nevyčítá. Nedávno mi řekla: „No jo, tys měl vždycky jiné priority.“ Ale vždycky to tak nebylo.

Když jsem odcházel z Česka do Dubrovníku vést tamější firmu zaměřující se na letecký catering, ptali se mě kolegové, co blázním. Já přitom jen chtěl žít v zemi, kde rostou pomeranče a kde se můžu dívat na moře. Tím zásadním lákadlem ale bylo poznávání nového. Dodnes v tom vidím vzrušení a nepřemýšlím tolik nad tím, co všechno by se mohlo pokazit. Zaměřuju se úzce na výsledek, zisk je pro mě daleko silnější stimul než možná ztráta. A nemyslím to tolik ve finančním slova smyslu. Míru uvědomování si obav má každý nastavenou jinak. Já se při rozhodování nenechám strachem paralyzovat. Přitom to neznamená žít bez fobii. Já mám například jednu velkou z tance před lidmi. Když mám jít na parket, úplně mi to ochromí nohy.

MD

V Chorvatsku jsem jako manažer nastoupil k relativně malé jednotce o asi 60 lidech. O leteckém cateringu jsem nevěděl nic, ale gastronomii jsem rozuměl a v momentu, kdy jsem se setkal se svými budoucími kolegy, jsem měl pocit, že to půjde. Byla to příležitost pracovat pro zahraniční firmu ve startupovém módu. Firma měla navíc ve zvyku rotovat manažery po třech letech, takže jsem cítil příslib posunout se odsud ještě dál – profesně i geograficky.



AKTIVNĚ SE BAVÍME O ZMĚNÁCH, KTERÉ NÁS ŮKAJÍ. JEDNOU Z NICH BUDE SNÍŽENÍ ZASTOUPENÍ MASA V JÍDELNÍČCÍCH. JE TO VELKÁ KULTURNÍ ZMĚNA.

Jistě, obavy jsem měl. A bůhví, co si říkali moji podřízení, když zjistili, že zkušenost s jejich oborem nemám. Ale přemýšlel jsem nad tím tak, že to není jaderná fyzika, rychle se do toho dostanu, a když ne, budu se ptát. Mám štěstí, že lidem imponuje můj komunikační styl. V chorvatském Newrestu věděli, že jsem si to k nim nepřišel odsedět. Přinesl jsem novou energii a postrkoval je do věcí. Což je pro moje kolegy někdy těžké. Mám milion nápadů a často je házím naslepo. Úspěch, který se mi potom občas podaří, je dán i tím, že moji skvělí spolupracovníci je dovedou dotahovat do konce. I když je to pro ně občas únavné. V Chorvatsku to každopádně zaujalo.

Přišel jsem navíc v dobré době po krizi 2008 a 2009, kdy se obor znovu vzcháhal, potřeboval ale nové impulzy, vize a nápady. My jsme se zaměřili na kvalitu, vybudovali kuchyň pro private jety, což byl segment, kde jsme cítili velký potenciál. Investovali jsme do vzdělání a navýšení kvalifikace kuchařů, posílali je na stáže do zahraničí, pracně sháněli luxusní potraviny a suroviny a dováželi je letecky z Německa, Amsterdamu nebo Paříže, pustili jsme se do designových kaváren i certifikací. Nadchnout a přesvědčit kolegy mi pomohlo i to,

že jsem zvládal jazyk. Bez chorvatštiny by to nešlo, jak se ostatně ukázalo na mých předchůdcích. Místní je nepřijali, vnímali je jako cizince. Mému týmu se povedlo firmu zvětšit na 130 lidí, ztrojnásobit obraty a zečtyřnásobit profitabilitu.

Jestli jsem zažil nějaký „aha“ moment? Pocit učení beru jako kontinuální. Dokonce si ho nevybavuju ani z Jihoafrické republiky, kde už to byl hodně „hardcore“, daleko větší pobočka a ještě větší důraz na procesy. Upřímně, mnohem těžší chvíle jsem zažíval po 13. březnu 2020 v Česku. Náš byznys, tedy poskytování stravování ve velkých provozech, je vysokoobrátkový a nízkomaržový, má rád konstanty. Každé narušení rovnováhy znamená, že jdou pryč zisky a hned na to přichází obrovské ztráty. Proto jsme tři dny po vyhlášení prvních proticovidových opatření museli rozhodnout o snížení počtu našich kolegů. Bylo jasné, že situace se jen tak nezlepší, a bylo to určitě jedno z nejtěžších rozhodnutí v kariéře.

V Česku a na Slovensku zaměstnáváme skoro 2400 lidí. Ohromnou masu, za kterou svým způsobem nesu zodpovědnost, protože to oni firmu tvoří. Kdybychom se křečovitě drželi KPI ziskovosti, při problémech bychom zkrátka v tabulkách proškrtali počty zaměstnanců a zisk by byl hned. Ale znamenalo by to náš rychlý konec. Dlouhodobě bychom nebyli schopni garantovat kvalitu. Proto se teď zaměřujeme na to, jak naše lidi rozvíjet, dát jim možnost osobního růstu a důstojný plat.

A také na udržitelnost našeho fungování a toho, co vaříme. Aktivně se bavíme o změnách, které nás čekají. Jednou z nich bude snížení zastoupení masa v jídelníčcích. Je to velká kulturní změna. Nedávno jsem se na jednom workshopu bavil s rumunskými kolegy, jak oni k tomu přistoupí. V Rumunsku platí, že hlavní jídlo je za všech okolností kus masa a něco k tomu.

„A jak to děláte s vegetariány?“ ptal jsem se.

„Jakými vegetariány? To my u nás nemáme. A pokud ano, tak si dají ty brambory, co ostatní dostanou k masu,“ reagovali oni. V Rumunsku zkrátka vegetariáni nejsou.

V Česku máme v populaci pět až sedm procent vegetariánů, jinde je jich ještě daleko víc. Je to kulturní záležitost a bude se prosazovat. Mimo to, že nás k tomu bude motivovat environmentální přesvědčení, přidává se problematika inflace a zdražování. Maso bude čím dál dražší a čím dál větším svátkem. Jak jeho alternativy prosadíme na provozech, kde lidé často těžce pracují a masový pokrm berou jako jediný adekvátní? Jedinou cestou jsou postupné změny. Už teď má u nás jedna kolegyně speciálně na starost nové vegetariánské receptury, vnímáme jako povinnost tento trend prosazovat. Ostatně ptají se nás na to i naši klienti, u kterých restaurace provozujeme, protože na ně zase „tlačí“ jejich zaměstnanci. Ale je to i generační záležitost – pro moji generaci je nemyslitelné nemít auto, pro generaci mojí o deset let mladší sestry je to naopak zcela normální a pro ještě mladší budou první volbou sdílená auta. Sám jsem zvědavý, jak se to všechno vyvine. Čeká nás zajímavá doba.



MICHAL DEBRECENI
GENERÁLNÍ ŘEDITEL COMPASS GROUP
CZECH REPUBLIC

Začínal v italském fastfoodovém řetězci americké společnosti Villa Enterprises Management, jejíž českou pobočku už před třicítkou krátce vedl. V roce 2011 přešel na pozici country manažera Newrest v Chorvatsku. Za 7letého působení tu společnost specializovaná na stravování leteckých

provozů čtyřikrát vyhrála ocenění pro nejúspěšnější chorvatskou firmu v oblasti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Než se vrátil do Česka, strávil pracovní rok v Kapském Městě. Po návratu do Prahy zakotvil v Zátíší Group, kde vedl divizi společného stravování Fresh&Tasty. Generálním ředitelem Compass Group Czech Republic se stal na konci roku 2019.

»FURIANT«

Možna to nevíte, ale jakmile vám to někdo řekne, nepřekvapí vás to. Zakladatel Aetny Pavel Doležal je původním povoláním divadelní režisér. A nezapře to v sobě. Umí se rozohnit a strašně nadávat, ale i významně mlčet a jen tak pomrkat očkem. Reklamní agenturu založil v euforické porevoluční době, tehdy proto, že mu dávala svobodu, jakou divadlo nikdy nemohlo. Jenže se svobodou se pojí i zodpovědnost. Ta se přihlásila o slovo hlavně ve chvíli, kdy musel rozhodnout, kdo po něm vedení firmy převezme. Berte tenhle rozhovor jako vodítko, jak se nad tím dá přemýšlet.

Text: Martina Fojtů

» UČÍM SE TRAF A HLEDÁM CES OVLIVŇOVAT, A NENAŘIZOVAT DOBRODRUŽS

V jakém momentu a proč jste odešel z divadla?

Pavel Doležal

Režiroval jsem v brněnském Divadle bratří Mrštíků, dnešním Městském divadle, kde jsem působil já a Stanislav Moša, dva absolventi JAMU, dvě výrazné osobnosti. Trošku jsme spolu bojovali a on vyhrál, i když myslím, že talentovaní jsme byli oba stejně. On ale dovedněji zacházel s herci, kdežto o mně se říkalo, že jsem buldozer, vždycky si prosadím svoje a nejsem moc přátelský k lidem. V téhle atmosféře se to zrodilo.

Jak přesně?

PD

Režiroval jsem Dona Juana, měli jsme za sebou dva tři týdny a přišel za mnou známý architekt a scénograf – že bude veletrh Invox a jestli o tom něco vím, a pokud ne, ať si to rychle nastuduju, protože potřebuje pomoc vymyslet výstavu pro zakladatele dnešní Tech Daty Adama Weyra. Neměl tehdy moc peněz, ale i tak si pronajal celé přízemí pavilonu C, což je obluda, skoro 800 metrů čtverečních, a potřeboval tam nějak nápaditě vystavit jeden jediný počítač. Tak jsem vymyslel, že to celé vysypeme listím, dovnitř dáme sešrotovaná rezavá auta jako hardware a na jeden jediný bod umístíme ten počítač. Tehdy jsem netušil skoro nic, ani to, co za týden udělá listí. Ono totiž uschne, a když po něm chodíte, začne se vířit prach, takže u nás všechno dobré, ale všichni, kdo vystavovali počítače nad námi, je měli zasypané prachem. Listí bylo navíc potřeba postupně dovážet, takže nejdřív jsme ho vozili z parku a pak nám ho vždycky za flašku vozili i zaměstnanci výstaviště z jeho různých koutů. Bylo to ale tehdy něco tak pozoruhodného, že se to rozkřiklo. Skončila výstava, já jsem se vrátil k Hamletům a Don Juanům a pořád mi někdo volal – jestli umím udělat výroční zprávu, což jsem neuměl, ať se postarám o vizitky nebo inzerci. Narušovalo mi to režirování, ale byly za to peníze a mě to bavilo. A taky jsem věděl, že s Mošou to nemůžu vyhrát. A pak mi z Tech Daty řekli, ať se na divadlo vykašlu, že jen oni mi dají zakázky za několik milionů obratu do startu, jen si to musím nějak zařídit. Vůbec jim nevadilo, že oni jsou Pražáci se sídlem na Václavském náměstí 1 a já pro ně pracoval z brněnského sklepa. Byla to úžasná doba.

Netukal si někdo z divadla na čelo, že jdete pryč?

PD

Úplně všichni. Herci to nechápali, ale mně to přišlo správně furiantské. Lákaly mě peníze, ale nebyl jsem na ně fixovaný, tehdy jsem ještě nevěděl, jak si je užít. Co mě táhlo nejvíc, byla absolutní svoboda rozhodování. Nejen to, že budu sám svým pánem a nikdo mi nebude poroučet, ale svoboda ve smyslu klidu, že se můžu rozhodnout přímo. Dnes bych kdeco dělal jinak, jednal v určitém kontextu, ale tehdy jsem nemusel. Ze sklepní kanceláře jsem se díval lidem na kotníky, ale strašně jsem zbožňoval pocit, že je to moje okno a že tady můžu být třeba rok, nebo zítra odejít.

Teď jsme o 30 let dál a vy jste zažil ohromnou proměnu oboru. Uvědomoval jste si jednotlivé etapy?

PD

Myslím, že tyhle myšlenkové pochody zrcadlí, jak se Aetna přejmenovávala. Nejdřív byla „reklamní agenturou“, která zajistila reklamu všeho druhu, inzerát, televizní spot, billboardy i tužky. Vstoupil jsem do Asociace reklamních agentur, jenže ta se pak přejmenovala na Asociaci komunikačních agentur, tak jsem si říkal, že to je realitě bližší, a přejmenoval firmu taky. To už jsme tužky moc nedělali, ani naše činnost nestála na výstavách. Pak jsme začali daleko víc prodávat kreativitu, takže z komunikační jsme se stali agenturou komunikačně-kreativní a později jsme se v souvislosti s další změnou trhu stali agenturou strategicko-kreativní. Vždycky jsme tak deklarovali schopnost vlastní změny a posunu – najednou jsem kolem sebe měl čím dál víc lidí, kterým to páliло, což byl vždycky záměr – Aetna je z řečtiny, znamená to dílna obrů. Od samého začátku bylo mým snem právě ty „obry oboru“ zaměstnávat. Pořád chci divadlo, potřebuju soubor, ale soubor inteligentnějších lidí, než jsem já. Po všech těch změnách jsem myslel, že už žádná nepřijde, ale pak mi do toho hodil vidle online.

Hodil vidle?

PD

Myslel jsem, že všechno to, co jsem udělal, už bude stačit. Ale nestačilo. V marketingu a reklamě teď žijeme v prostředí, kde já už nejsem uvěřitelný.

V momentu, kdy jste si tohle uvědomil, vám také došlo, že potřebujete nástupce?

PD

Přesně tak. Když jsem o tom před pár lety ve firmě poprvé pomluvil, všichni byli překvapení, protože do té doby jsem byl absolutním vládcem, jediným jednatelem a 100procentním majitelem a taky jsem se tak choval. Jenže postupem času jsem se musel začít na spoustu věcí ptát. Věděl jsem, že ne všemu rozumím, a už jsem byl trochu unaven si věci dohledávat. Jenže jak se začnete ptát místo toho, abyste si věci sama dohledávala, tak začínáte lehounce blbnout. Lidí vám to sice vysvětlí, ale vy to možná nepochopíte, protože jste si neprošla cestou hledání, takže se musíte ptát znovu. Proto mi došlo, že potřebuju nástupce. Nejdřív jsem oslovil dceru, ale ta měla jiné plány, tak jsem to musel vymyslet jinak.

Taky jste mohl agenturu prodat.

PD

To bych nechtěl a ani bych to neumožnil pánům, kterým jsem nakonec firmu předal. Budování jsem věnoval třicet let života. Vlastně i první manželství a občas i druhé. Všichni se mě ptají, proč se na to nevykašlu a nepřijdu do kanceláře jednou týdně, ale je to můj život.

Máte pocit, že by to bez vás nefungovalo?

PD

To vůbec ne, ale pro mě je to stále dobrodružství. Zrovna dnes jsem byl zažádat o navýšení důchodu, protože mi ho vypočítali podle starých tabulek a já navíc pořád jako zaměstnanec přispívám do systému. Přišel jsem na úřad a výsledek toho je, že ve firmě umřu. Protože, když jsem tam vstoupil, viděl jsem samé vyhaslé trosky a přišel jsem si, jako bych právě přistál z Marsu. Vůbec jsem tam nepatřil.

Podle čeho jste si vybíral lidi, se kterými se o firmu rozdělíte?

PD

Přemýšlel jsem různými směry. Nejdřív jsem si představoval, bez kterých lidí by firma v daný moment z různých důvodů nemohla fungovat. Druhé rozhodování se týkalo toho, zda mají vedení tvořit kamarádi, nebo jestli to má být absolutně nesourodý kolektiv jednotlivců, z nichž každý je výrazná individualita a jenom partnerství z nich udělá lidi, kteří spolu musí hrát v symfonickém orchestru. A koncept symfonického orchestru mi přišel lepší než kamarádi z mokré čtvrti.

Jenže orchestr potřebuje dirigenta. Chtěl jste si zachovat režisérskou roli?

PD

Určitě, proto mě u toho pořád baví být.

Není hrozná otrava ty odlišné charaktery pořád koordinovat?

PD

Ale my nechceme mluvit jedním hlasem, to by nedávalo smysl. Jeden z partnerů mě štve, až bych vyskočil z kůže, ale myslím, že je hrozně dobře, že ho máme. Každý z nich je v něčem nepatřičný a v něčem dobrý. Myslím, že jsem pro Aetnu vytvořil kolektiv různých lidí a dokážu je spojit tak, že všichni usilují o totéž. Na jedné straně má firma mladého suchara, proti němu stojí starý praktik nebo blázen, který mění názory zleva zprava, jak ho to napadne. A měli jsme i konzistentního intelektuála, ten se ale bohužel podílu vzdal.

Zklamalo vás to?

PD

Moc. Vůbec jsem to nečekal. On pro mě reprezentuje jinakost dnešní doby. Rozumím jeho touze po větší svobodě, dokonce i tomu, že člověk nemusí být fixovaný na peníze nebo sociální status a stačí mu být venkovský učitel a hrát fotbal na palouku u lesa. Dokážu to chápat, ale je to úplně jiný svět než ten můj. Myslel jsem si, že ho bude bavit budovat, ale on za to nechtěl dát svoji svobodu. Jako cikánská duše touží být volný a nechce nést zodpovědnost, která se se spoluvlastnictvím pojí. Ona je to totiž daň za svobodu. Ale myslím, že on jediný si tu tíhu zodpovědnosti uvědomil, ostatním to podle mě ještě nedošlo.

Jak vy jste vlastně spoluvlastnictví ošetřil?

PD

Daroval jsem zaměstnancům 45 procent firmy, rozdělil jsem je mezi čtyři, respektive dnes už mezi šest partnerů. Dokonce jsem jim spočítal, jaká je hodnota agentury, a tedy i jejich podíl. Ve výjimečných případech je možné procenta odebrat, ale musí o tom rozhodnout všichni. Pokud by podíl chtěli prodat, mohou, ale nejdřív ho musí nabídnout zpátky mně. Já bych totiž nikdy nedovolil, aby ho předali někomu, komu já nechci. Podíl dostali zadarmo, ale jeho hodnota je jasná. Počítá se podle přesně dané metodiky a v momentu, kdy by ho chtěli prodat, se stejnou metodologií spočítá aktuální hodnota (která mimochodem za ty tři roky vzrostla o 92 procent), takže já jim z té aktuální hodnoty odečtu to, co jsem jim zadarmo dal, a zbytek jim vyplatím.

Jaké to pro vás je nebýt už absolutním vládcem a muset se domlouvat o vlastní firmě?

PD

Já teď hodně čtu o chování Alžběty II., protože do její pozice bych se chtěl vcítit. Ona nekomentuje, ale přítom ovlivňuje, to bych se chtěl naučit. Protože jakákoliv moje připomínka čím je vážnější, tím víc partnery provokuje, a tak se učím trpělivosti a hledám cesty, jak věci ovlivňovat, a přítom je nenařizovat. Je to velké dobrodružství.



PAVEL DOLEŽAL

ZAKLADATEL AGENTURY AETNA

Absolvent Janáčkovy akademie múzických umění a původem divadelní režisér v Divadle bratří Mrštíků, dnes Městském divadle Brno. K marketingu se dostal náhodou, když ho známý v roce 1991 oslovil, zda by mu pomohl se „scénou“ velké výstavy IT techniky na veletrhu Invex. Od té doby dostával Doležal další zakázky, takže v roce 1992 založil

vlastní strategicko-kreativní agenturu Aetna, kde je stále většinovým majitelem. Agentura dnes už zdaleka nepracuje jen pro technologické firmy, ale kreativitu a strategii tvoří pro nejrůznější subjekty včetně těch z veřejné správy a univerzit. Za destinační kampaň #brnotrustory pro město Brno dostala Aetna v roce 2019 cenu Effie za neefektivnější reklamu v kategorii veřejná správa.

TRPĚLIVOSTI
STY, JAK VĚCI
A PŘÍTOM JE
JE TO VELKÉ
STVÍ. «



» ČASTO MÁM POCIT, ŽE TENTO SVĚT JE NEUDRŽITELNÝ«

Jsou technologie ďáblem, nebo andělem? Přesně to mi vytane na mysl, když si povídám s Janem Kameníčkem. Mužem, který svým způsobem dokonale ztělesňuje oba póly velkého technologického příběhu dneška. Na jedné straně distingovaný top manažer velké nadnárodní IT korporace. Na druhé straně přesvědčený jogín, který se raději než o superpočítačích, umělé inteligenci, hyperkonvergenci či datových analýzách baví o nových generacích, životní rovnováze, východní medicíně, pasivních domech nebo praskání sociálních bublin. Věříte mu obojí. Že je opravdu přesvědčený, že technologické inovace opravdu mohou pomoci k lepšímu životu nás všech na planetě. A že lidé zároveň dokážou zpomalit, víc se věnovat sami sobě a nalézat jiné hodnoty než zisk či hromadění statků.

Text: Ondřej Holomek

Ale ta otázka je nabíledni zas a znova. Kam vlastně uhání svět, v němž technologie už spíš den co den než rok co rok mění způsob naší práce, vzdělávání, výroby, energetiky, logistiky, informací a vlastně vůbec všeho?

„Nezbývá než věřit, že my jako lidé budeme usilovat primárně o ty dobré věci, které možnosti spjaté s technologiemi přinášejí. Jenže to je věčný boj a nejspíš to nepůjde bez toho, aby se podstatná část lidstva transformovala a začala přemýšlet jinak než v intencích okamžitého zisku a hromadění kapitálu,“ říká muž, který už čtrnáctým rokem řídí českou pobočku jedné z největších globálních firem – Hewlett Packard Enterprise. Ještě jednou, žádný jednoduchý pohled neexistuje.

Jedno procento nejbohatších lidí na světě vlastní téměř polovinu celkového světového kapitálu. Jaká je to vlastně zpráva pro nás všechny?

JK

Ta špatná zpráva je, že bohatství plodí bohatství, a to procento nejspíš bude časem ještě narůstat. Ta dobrá zpráva je, že tihle lidé už nejsou schopni své peníze utrácet. Ale chtějí něčím přispět. Mnozí z nich přitom cítí, že tento svět je neudržitelný, a obracejí se od materiálních hodnot k těm nemateriálním. Jsem přesvědčený, že současná situace vše jen akceleruje. Urychluje naši transformaci tak, abychom jen neplundrovali planetu. Věřím v lidi, v novou generaci. V to, že najdeme nové hodnoty než jen hromadění bohatství nebo nadměrnou osobní spotřebu.

To ale není tak jednoduché. Vás samotné přece akcionáři také hodnotí podle zisku, ne podle zavedených environmentálních opatření.

JK

Ano, ale klima se už i v takto velkých firmách mění. Už to není systém minulého managementu, kde je jediný cíl dostat každého pod tlak, a pak jej mačkat, dokud se nezhroutí. Dnes si každý už uvědomuje, že tahle planeta tady prostě musí být, aby zisk dál dával smysl. Stejně tak už dnes management uznává, že každý z nás chce skloubit pracovní a rodinný život. Pandemie nám ukázala, že technologie už jsou schopné ledasco zvládnout. Omezili jsme z donucení logistiku, pobyt v kancelářích od-do, vrátili se k rodinám a chodíme běhat v lesích okolo domu. Zvykli jsme si na to a už se nebudeme chtít naplno vrátit do původního módu. I to je kus transformace, který v nás zůstane.

Technologie jsou připraveny. Ale ustojíme my lidé tenhle progres ve svých hlavách?

JK

Technologie přinesly strašně moc dobrého. Brbláme, že je něco špatně, ale dlouhodobě se vše vyvíjí směrem k pozitivnímu. Dnes, minimálně v České republice, má každý perspektivu slušného života. Nová generace navíc v práci jako takové stráví méně času, než jsme byli zvyklí my. Budou mít víc času na vlastní rozvoj. Na rodinu, vzdělávání, sport, kulturu, přemýšlení, objevování. Jen to musíme ustát ve svých hlavách, nepromarnit čas a umět si hledat vlastní štěstí. Tahle planeta trpí tím, že si každý z nás koupí nějakou hračku. Auto, které stojí v garáži od rána do večera. Zbytečně – protože právě teď po dobu našeho rozhovoru – ho mohl někdo využít. Stejně je to s počítačem. Potřebujeme se ve všech myslitelných oborech přesunout na sdílenou ekonomiku. Proč bychom měli hamounit a mít luxusní vůz v garáži a nejezdit s ním? A podobným způsobem uvažujeme také v oblasti IT. Uvědomujeme si, že všechny fyzické produkty strašně rychle morálně zastarávají. Pokud něco budu dodávat jako službu, budou lidé využívat jen takové zdroje, které právě potřebují. Není to jen obchodní model, ale uvažování o světě jako takovém.

Pojďme k technologiím. Co jsou podle vás ty nejzásadnější trendy současnosti?

JK

Potřebujeme mnohem lépe využívat zdroje. Existují tu zbytky zdrojů z prehistorických dob. Ze strojmů se vytvořila ropa, která tady během třiceti let už nejspíš nebude, a my se budeme muset nějak přizpůsobit. Proto je dnes taková pozornost upřena na všechny technologie, které nám musí pomoci k tomu, abychom byli co možná nejobsačnější. Primárně energeticky – neplýtvat energií a vyrábět ji co možná nejvíc distribuovaně a z obnovitelných zdrojů.

Není v tom částečný paradox? Že o tom mluvíte právě vy – ředitel české pobočky Hewlett Packard Enterprise.

JK

Není. Je to něco, čím žijeme dnes a denně. Trendy jako umělá inteligence budou vyžadovat obrovské výpočetní výkony zpracované na tzv. superpočítačích. A my jsme světovou jedničkou v jejich dodávce i díky velmi efektivní metodě chlazení, kterou šetříme velké procento elektrické energie. Dodávky

výpočetního výkonu formou služby jsou také součástí tzv. „circular economy“, která se snaží sdílet zdroje mezi uživateli a recyklovat veškeré technologie při výrobě nových zařízení. Velké rezervy máme také v modelech řízení velkých společností. Ve druhé polovině 20. století se na manažerských oborech univerzit skloňovala slova jako centralizace, globalizace a „economy of scale“ ve všech přednáškách. A pak vám stačí jedna loď zablokovaná v Suezském průplavu a vyvolá to téměř globální ekonomickou krizi. Pomalu skončí doba pompézních datových center, která byla neskutečně náročná na energii. Každý den se vyvine něco, co ušetří kus energie. Stejně tak se ukládání dat přesune ke koncovým uživatelům. Věřím, že tohle století bude naopak klást důraz na lokální soběstačnost, a rozvoj robotizace a informačních technologií tuto decentralizaci budou umožňovat. Bude to podobné, jako když máme dnes solární panely na střeše a jsme energeticky soběstační. Neefektivnější firmy i státy na planetě budou fungovat decentralizovaně. Musí se jen hledat správný poměr mezi tím, co se má rozhodovat centrálně a co lokálně.

Mohl byste dát nějaký příklad?

JK

Dokonalou ukázkou jsou pro mě obce. Ty přece dokážou mnohem efektivněji spravovat své rozpočty než kraje, stát nebo nadnárodní celek. Vědí, co mají v místě udělat a proč. Samozřejmě, pak jsou globální věci, které musíte rozhodnout centrálně. Typicky, pokud máme změnit energetickou soustavu tak, abychom byli soběstační. To v praxi znamená vzít velké finance a dát je na stavbu obnovitelných zdrojů energie, třeba fotovoltaiku. Ale pak je řada rozhodnutí, která mají probíhat ve vlastním funkčním celku. Takto se už dnes, z velké části i díky covidu, postupně proměňuje i paradigma výroby.

Potřebujeme se ve všech myslitelných oborech přesunout na sdílenou ekonomiku.

V čem?

JK

Tím, že IT umožňuje distribuovat výrobu, můžeme vyrábět efektivněji a ve velkém. Díky tomu robotizace umožní návrat výroby zpátky do Evropy a do Ameriky – to je v principu dobrá zpráva, protože všechno se má vyrábět tak, aby se zboží zběsile nepřesouvalo sem a tam. S automatizací odpadne bariéra v podobě ceny pracovní síly. Jedinou proměnou bude cena specialisty, který bude opravovat robota a bude řídit, jak má ta výroba běžet. Ale těch lidí bude relativně málo a budou hodně kvalifikováni – tihle specialisté tak budou drazí i v Číně. Ubude také společností, které se živí jen přeprodáváním nebo marketingem, protože budou potřeba méně a méně. Skoro každé zboží, které dnes koupíte, proběhne přes pět subjektů – a každý na tom má velký profit. IT tyhle dodavatelské řetězce zjednoduší.

Jak vlastně vaše firma „přežila“ covid?

JK

Firmám podnikajícím v oblasti informačních technologií celá situace ekonomicky spíš nahrávala. Což je zvláštní říkat nahlas. Osobně jsem rád, že covid ukázal, že se dá řada zaměstnání vykonávat z jiného místa než v dané firmě. Můžeme pracovat z různých bodů na planetě. Méně cestovat, být více efektivní. Samozřejmě taková zkušenost přinese změnu fungování. Logicky si činnost můžete rozdělit na aktivity, kterým se můžete věnovat sám doma v klidu bez ztráty času na cestě. A na aktivity, které se vyplatí dělat na pobočce. I výsledky ukazují, že to není špatný model.



JAN KAMENÍČEK

ŘEDITEL HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

O Janu Kameníčkoví, řediteli Hewlett Packard Enterprise, mluvíme ve společných textech často jako o „doyenovi“ či „nestorovi“ českého IT. Je to možná trochu mediální zkratka, ale jak jinak popsat jedním slovem člověka, který se posledních čtyřicet let života zabývá informačními technologiemi na té nejvyšší úrovni. Absolvent fakulty elektrotechniky ČVUT prošel společnostmi Digital

Equipment, Compaq a Hewlett Packard. Od roku 2008 je ředitelem české pobočky. Ačkoli je vrcholným manažerem přední světové korporace, nikdy ve své řeči nesklouzne k laciným klišé. Plamenně obhajuje svobodu, blockchainové technologie, pasivní domy, decentralizaci, nejmladší generace nebo východní medicínu. Věří, že informační technologie pomůžou udělat ze světa svobodnější místo. V němž budeme všichni méně prahnout po statcích a víc energie dokážeme věnovat sami sobě a svému okolí.

»VLK Z BOSKOVIC«

Když do referencí v našich prezentacích dáváme společnost Gatema, většina klientů trochu udiveně kouká. Víme, Staropramen, STIHL, Lina, Vaňkovka, AUTOCONT nebo Masarykova univerzita prostě víc zvoní. Přesto ji tam pyšně necháváme. Pomáháme totiž psát příběh regionálního „zázraku“. Firmy, která je největším tuzemským výrobcem desek plošných spojů a z Boskovic obhospodařuje také podstatnou část Evropy. Zároveň je největším partnerem Asseco v oblasti implementace a provozu informačních systémů na českém trhu. A aby toho nebylo málo, vyvíjí také unikátní videomedicínské řešení. Na garážovou firmu, která v devadesátých letech začínala v podkroví kunštátského bytu, mimořádný příběh.

Když jsme před pěti lety pro Gatemu vymýšleli firemní identitu s podpisem Know wow (a myšlenkou Děláme dobré věci skvěle), byla „eseróčkem“. Dnes už je holdingem s více než třemi stovkami zaměstnanců.

Před dvěma lety zaujala širší veřejnost, když koupila zavedeného německého hi-tech výrobce Kubatronik. A dnes – navzdory všem koronavirovým, logistickým, surovinovým či geopolitickým krizím – stále míří k naplnění mimořádně ambiciózního plánu G25, se kterým na přelomu let 2014–2015 vyrukoval František Vlček.

„Lidi jsem tehdy trochu překvapil, protože jsem přišel s konkrétními čísly a ukazateli, kde bychom mohli v roce 2025 být. Nejprve zesinali, ale pak jsme začali sprádat konkrétní plány, jak toho dosáhnout. Dnes jsme na dobré cestě ambiciózní plán opravdu splnit,“ říká tehdejší výkonný ředitel společnosti a dnes většinový vlastník a zároveň předseda dozorčí rady holdingu, který v sobě ztělesňuje vlastně obě klíčové esence příběhu firmy Gatema. Velkou ambicióznost ukrytou v mimořádné lidskosti.

Text: Ondřej Holomek



Kdy jste si uvědomil, že je vaše firma „velká“?

František Vlček

Už několikrát. Poprvé, když jsme stěhovali výrobu plošných spojů z Brna do Boskovic. Už tehdy jsem si uvědomil, kolik lidí, strojů a techniky vlastně ve skutečnosti máme a jak těžké je se vším „pohnout“ a zároveň udržet výrobu v plném provozu. V roce 2003 mi zemřel nejbližší kolega Jirka Přichystal – to byly mimořádně těžké chvíle. Nejprve lidsky a potom pracovně, protože jsem se do té doby soustředil primárně na plošné spoje. Najednou jsem naplno zjistil, že máme rozjetou oblast informačních systémů, a tak jsem musel tuto problematiku i vztahy pořádně pochopit. Opravdu velké bylo také poslední stěhování – z Havlíčkovy ulice na současnou adresu v roce 2013, kam jsme přesouvali výrobu i administrativní zázemí. Naštěstí jsme už byli mnohem lépe připraveni. Přesto jsem se tehdy zařekl, že jde o poslední velké stěhování. Ale uplynulo osm let a už existuje projekt na případné nové prostory.

Šel jste do podnikání s tím, že jednoho dne chcete dosáhnout určitých milníků? Nebo jste spíše typ, který nechává věci plynout?

FV

Neměl jsem úplně konkrétní představu o tom, že bychom v konkrétním roce museli vypadat tak a tak. Ale zároveň jsme věděli, že musíme růst alespoň o deset procent ročně, aby to dávalo smysl. Kdybychom rostli méně, neměli bychom na investice, což by mohl být do jisté míry začátek konce. Nechci, aby to vyznělo nepatřičně, ale už od studií jsem byl poměrně ambiciózní člověk. Vždy jsem chtěl vyhrávat. Dodnes nemám rád, když slýchám sportovce, že si jedou něco užít, být páti nebo si dobře zahrát. Pro mě je to nepochopitelné. Jedu tam, abych vyhrál, jinak to nedává smysl.

Mám to takto nastaveno, i když už jsem mnohokrát slyšel, že žádný strom neroste do nebe a že nelze donekonečna růst. Tomu rozumím, respektuju to, ale žene mě potřeba něco dokázat. A opravdu, když ne první, být na tom čele a porvat se o první místo.

S kým se dnes poměřujete?

FV

V oblasti desek plošných spojů jsme největším výrobcem v České republice. To by nám mohlo stačit, ale nestačí. Náš cíl je být v dlouhodobém měřítku jedněmi z největších hráčů v Evropě – a už víme, že to není nereálná představa. Troufám si říct, že přesah do zahraničí začíná být poměrně hmatatelný. U informačních systémů tomu tak není, ale není to tím, že by kolegové byli méně schopní, jen je to obor, ve kterém se z logiky věci implementace dělají lépe v lokálním rybníčku a s možností být u zákazníka co nejčastěji. Rozvíjení vlastního medicínského projektu je mimořádně náročná disciplína, ale hrozně nás učí.

Jak se stane, že firma z Boskovic koupí německou firmu? A zdaleka ne ledasjakou. Podařila se vám akvizice Kubatroniku, firmy s více než čtyřiceti lety historie a několika desítkami zaměstnanců. Navíc je to hi-tech firma, jež má předprodány své kapacity dlouho dopředu – a dělá ty nejsostifikovanější desky pro firmy z oborů, jako je letectví, telekomunikace či medicína.

FV

My jsme německého partnera dlouhodobě hledali. Původním cílem akvizice bylo mít v Německu obchodní zastoupení. Prodávát tam vlastní výrobky za svoje ceny, nikoli prostřednictvím překupníka – při vši účtě k firmám, které se živí překupováním. Když se objevila možnost získat Kubatronik, už to nebylo jen o zastoupení, ale i o know-how. Je to pro naše budoucí portfolio hodně dobrý krok a můžeme se toho od sebe vzájemně mnoho naučit. Profílově se nám Kubatronik výborně hodí pro doplnění portfolia o sofistifikované desky. Navíc odvětví, pro která dodává většinu desek – tedy letectví, obrana nebo zdravotnictví – jsou stabilní. Často jsou navázána na státní peníze a jsou odolná proti krizím.

Ukázalo se, že globálnost není bez rizika.

Zůstaňme chvíli u krizi. Vystřídalo se jich za poslední dva roky opravdu hodně. Koronavirus, nedostatek surovin, problémy s logistikou, válka na Ukrajině, velká inflace. Jak moc vás poznamenaly?

FV

Klepu na dřevo, ekonomicky se zatím držíme velmi dobře. Ale je tu obrovská nejistota. Nikdo nevíme, co bude zítra. Natož příští měsíc a příští rok. V nejistotě se špatně žije a podniká. Krize také trochu zamíchala hodnotami. Ukázalo se, že globálnost není bez rizika. A zároveň, že by cena neměla být jediným nebo nejdůležitějším parametrem volby dodavatele. Hodně lidí i firem se na to začalo dívat jinak, není taková snaha ušetřit za každou cenu. Pro evropské firmy je dobře, že začínají převládat jiné atributy, jako je například rychlost, spolehlivost, ochota komunikovat, možnost podílet se na vývoji produktu nebo know-how. Zvláště, když je celý náš obor stále složitější a desky s každým rokem sofistifikovanější. To už vyžaduje i týmovou spolupráci a konzultace. V tom má geografická blízkost své neoddiskutovatelné výhody.

Nadto pandemie také trochu ovlivnila koncept tradičního zaměstnávání lidí. Jak se vám daří lákat lidi na práci k vám?

FV

Je to složitá situace, dnešní mladá generace už je jiná. Občas se s tím trochu peru, protože sám jsem to měl vždy v hlavě nastaveno tak, že je firma (v uvozovkách) nadevše. Že by měl člověk od školy až do důchodu pracovat pro stejného zaměstnavatele. Ale na druhou stranu, technologie už dnešním mladým umožňují jiné možnosti a perspektivy. A klíčové je nemít klapky na očích a být pokorný. Obě strany – zaměstnavatel i zaměstnanec – se musí chtít domluvit. Zní to jako příšerné klišé, ale komunikace tady skutečně dokáže mnohé.

Při vši účtě, mohl byste dnes firmu výhodně prodat a zajistit pohodový život vám i vašim potomkům. Přesto pořád chodíte do práce. Co je vašim vnitřním motorem, co vás žene dál?

FV

Něco jsme vybudovali. Dnes je Gatema velká firma se stovkami zaměstnanců a cítím se být zodpovědný za to, jak pracují a žijí. Navíc mám pořád pocit, že jsme nedosáhli všeho, a mám stále velké profesní ambice. Chtěl bych, aby Gatema byla vnímána jako hi-tech firma, která dokáže držet krok s těmi nejlepšími na trhu, s technickými a technologickými trendy. Umí je využívat a umí je nabídnout. A zároveň, aby neztratila sebe sama. Ve svém osobním přístupu, nadstandardní obětavosti a ochotě a možná i jakési srdečnosti, kterou u nás zaměstnanci a zákazníci dlouhodobě oceňují.

CO JSOU DESKY PLOŠNÝCH SPOJŮ?

Plošné spoje jsou sklaminátové desky určené k osazení elektronických součástek, které propojují vodiče vytvořené v tenké kovové vrstvičce na povrchu desky. Najdete je prakticky ve všech odvětvích průmyslu – od automotive, přes letectví, vojenství, medicínu či IT.



FRANTIŠEK VLK
ŘEDITEL SPOLEČNOSTI GATEMA

Nenápadný muž, který stojí za velkým úspěchem společnosti Gatema. Trochu klame tělem, protože používá starý telefon, je oblečený v béžové košili, mluví tiše a pečlivě volí každé slovo. Teprve po dvaceti minutách vám řekne, že je jeho firma už jasnou jedničkou ve výrobě desek plošných spojů v České republice. A za dalších deset tiše dodá, že společnost koupila německý Kubatronik – špičkového evropského

hi-tech výrobce s více než čtyřicetiletou historií.

Jenže v duši nezapře velkého sportovce. Ambiciózního, soutěživého a toužícího z boskovické firmy udělat přední evropskou společnost. Tak, jak si předsevzal před osmi lety v desetiletém plánu G25. To, co se zdálo jako vzdušný zámek, se nyní začíná jevit jako docela reálný cíl. V oblasti desek plošných spojů, v informačních technologiích i ve vizualizované medicíně. Know wow znamená dělat dobré věci skvěle.



» MÝDLOVÉ OŘECHY, STAMILIONY, SVOBODA, KOMUNITA A PUNK«

Brand value. Unique selling proposition. Commitment matrix. Brand tribes and community management. Existují desítky anglických pojmů, které pomáhají značkám definovat, kdo jsou, a hledat cesty k duším (a peněženkám) zákazníků. A pak je tu Nataša Foltánová. Žena, která vám během hodiny hezky česky vysvětlí, že všechno tohle je vlastně jen „kravské lejno“. Že každý z nás každým svým nákupem může dát světu najevo, co si o něm opravdu myslí. Jen je většina z nás o tom líná přemýšlet, a proto se neustále motáme v začarovaném kruhu nevědomí. Ale pak přijde v našem životě chvíle, kdy se to rozhodneme změnit. Od toho momentu už není cesty zpátky. Hodina povídání s Natašou Foltánovou je prostě výjimečně osvěžující zážitek. A ne, nejde o marketing, ale o život.

Text: Ondřej Holomek

Pojdme si základní kontury jejího strhujícího životního příběhu představit v pár hodně zjednodušujících větách.

Před sametovou revolucí emigrovala do Kanady. Na Concordia University v Montrealu vystudovala mezinárodní obchod. Zakotvila ve velké nadnárodní firmě, kde měla na starosti řízení nákupu pro velké stavební projekty. Když začala mít na starosti dodavatele z Evropy, rozhodla se vrátit do Česka. A po přestěhování na malou vesnici přichází už ona legendární historika se septikem, která nasměrovala její život na jinou cestu.

NF

„Docvaklo mi, že všechno, co se vypustí do odpadu, skončí na zahradě v mrkvi,“ vypráví, co odstartovalo její boj proti chemikáliím v domácnostech. Na cestě při hledání přírodní alternativy objevila mýdlové ořechy, kvůli kterým se znovu vydala procestovat velký kus světa. Dodavatele „tendrovala“ v indickém Dillí nebo nepálské metropoli Káthmándú. Pak – vlastně bez velkého marketingu – nastartovala komunitu lidí, kteří přírodní drogerii vzali za svou. A firma najednou měla stamilionový obrát. Jenže peníze vlastně nikdy nebyly to, co by Natašu Foltánovou v životě pohánělo. Když se ze společnosti začal stávat klasický korporát, jejich cesty se rozdělily. A Nataša znovu žije „punk“. Tráví čas na zahradě a na cestách. Bytostně přesvědčená, že každý člověk je tvůrcem vlastního osudu a je zodpovědný za vše, co se mu přihodí. Motivovaná dál inspirovat lidi v cestě za novým světem, ve kterém budeme propojeni navzájem jeden s druhým.

„Každý z nás jsme jednou buňkou organismu, kterému říkáme svět. Jako jedna buňka sice naráz celý svět nezměníme, ale máme možnost, svobodu, a tím pádem i zodpovědnost měnit sebe, a tím vysílat i signál ostatním buňkám v našem okolí, že změna je možná. Že je naděje, že nejsme bezmocní. Příběh našeho života můžeme změnit tím, že začneme měnit příběh svůj. Pojďme se na tuto cestu vydat společně,“ vzkazuje na svých stránkách.

Začíná tento příběh znít na vás příliš ezotericky, příliš transcendentálně, příliš alternativně? My jsme ho ale vybrali do magazínu Okamzik naprosto záměrně. Protože je pro nás vysokou školou marketingu a doktorátem oboru, jenž se jmenuje „brand value“. Nataša nekalkuluje. Nedělá primárně byznys. Ale přitom ji velký byznys dohání sám. Netouží po tom vystavovat svůj život na sociálních sítích, ale přitom je mimořádně vlivnou influencerkou. A její komunita každý její krok neustále poměruje se základní hodnotou. A tou je přemýšlení o světě.

„Něco změnit“

Jak říká, každý z nás si prožije v životě chvíli, kdy se rozhodne „něco změnit“. A od chvíle, kdy začne zjišťovat, hledat a pátrat po informacích, nastartuje svoje vědomí. „Pro někoho takovým momentem může být cestování, pro někoho porod dítěte, pro jiné zase zdravotní problémy. Začneme se sami sebe ptát: opravdu žiju tak, jak jsem si představoval? Opravdu jím a piju to nejlepší možné pro své tělo? Opravdu používám každý den věci, které jsou zdravotně nezávadné? V ten moment se rodí člen komunity. Sama snaha něco změnit je hybným momentem. Od té chvíle jste prostě na cestě a dříve nebo později se společně potkáme. Proto není potřeba příliš tlačit na pilu, jen nechat lidi, aby si sami získali dostatek informací,“ vysvětluje Nataša Foltánová.

Druhým dechem dodává, že se po třinácti letech budování firmy ocitla vlastně zpátky na začátku. Namísto řešení zisků a obrátu vydává knížku. Jako v časech, kdy do češtiny přeložila knihu Robina S. Sharmy *Mnich, který prodal své ferrari*. Hodně cestuje, protože to je její přirozenost. Hodně přemýšlí, protože to je její podstata. A nepřestává inspirovat, protože každý jeden člověk, kterého dokáže „nabrknout“ k většímu přemýšlení, ji přibližuje ke světu, ve kterém sama chce žít.

Bližíme se k němu, nebo neblížíme? „Obávám se, že část se tam blíží a část se tam prostě neblíží. Ostatně, všechny krize, které jsme v posledních dvou letech zažili, naznačují, že svět se začne opravdu radikálně štěpit a prožijeme skutečně revoluční změnu. Tím ale netvrdím, že nutně pozitivní. Jsem přesvědčená, že je tu část populace, která je natolik zmanipulovaná, že nedokáže vystoupit

z informačního stínu. A vedle toho jsou tu lidé, kteří bytostně cítí neudržitelnost současného světa. Když se vrátím zase k tomu byznysu, tak to, že je byznys služba, to je pro mě naprosto zásadní. Z mého pohledu nelze dělat byznys tím stylem, jakým to dělají korporáty. Tam vždy bude tragédie anonymního majitele a struktury, které jsou nastaveny k naprosto bezohlednému cílení k zisku. S tím můžeme jako společnost dělat jen máloco, ale jako jedinec můžeme udělat docela hodně. Věřím tomu, že každá ta změna se zapisuje někam do energetického pole. Pro mě je planeta živý organismus. To znamená, že člověk musí ty změny udělat napřed v sobě, a pak se začnou propisovat do okolí. Jde to sice velmi pomalu, ale já pořád doufám, že tady někde funguje koncept sté opice. Věřím, že se to někde skládá, a potom se to nějak zlomí,“ vypráví.

Síla nastupující generace

V tomto ohledu Nataša Foltánová hodně věří v nastupující generace. „Když jsem před patnácti lety začínala, našimi zákazníky byli lidi, kteří museli udělat v životě nějakou změnu. Byli zvyklí to dvacet nebo třicet let dělat nějak, ale uvědomili si, že to takto nechtějí. A doplnili si své protože. Teď už ale přicházejí zástupci generací, kteří jsou takto nastaveni přirozeně. Cítí boj za planetu a za přírodu jako něco vlastního, niterného a naprosto podstatného. Nemusíte jim nic vysvětlovat. Mnoho věcí dělají automaticky a samozřejmě. A často za vámi sami přicházejí s novými podněty, což je skvělé. Od značek vyžadují pravdu a autenticitu – a dokážou snadno rozpoznat, kdy vám trávu malují narůžovo. Samozřejmě, nejde o všechny, není to jednička a nula. Ale je zajímavé pozorovat, jak se dokážou vzájemně ovlivňovat, jaké mají své ‚role modely‘ či ‚mikroinfluencery‘. Tohle je velká naděje,“ vyhlíží optimismus ve složitých globálních časech.

Konkurence mě vlastně nikdy nezajímala.

Jenže pátrání po pravdě a držení se stále stejných hodnot je ohromně těžká disciplína. Zvlášť, když firma roste. Pak vám každý den přináší neustálé praktické překážky. Například, zda je důležitější vzít do společnosti člověka, který je profesně zdatný a má lepší předpoklady v každodenním chodu uspět. Nebo sáhnout po pravověrnějším a hodnotově přesvědčenějším, ale za cenu, že to manažersky nebude úplně dobré. Navíc, komunita kontroluje nepřetržitě každý váš krok a nic vám neodpouští. „Ale pokud děláte to nejlepší, co umíte, lidi to rozpoznají. Prostě pochopí vibraci nebo energii, kterou chcete vyslat, a přirozeně zareagují tím, že to koupí. Pro mě je otázka boje proti konkurenci naprosto mimo téma. Na téhle cestě boj není žádnou položkou. Konkurence mě vlastně nikdy nezajímala. Protože oni to dělají, jak nejlíp oni umí, já to prostě dělám, jak nejlíp umím já. Dívám se jen na tu změnu, kterou můžu způsobit já, a vůbec neřeším, jestli máme být levnější, dostupnější nebo víc vidět. To je pro mě staré uvažování. A vidíme, kam nás dovedlo,“ uzavírá Nataša Foltánová. Žena, která svým příkladem dokazuje, že byznys i život může být punk.



NATAŠA FOLTÁNOVÁ PODNIKATELKA

Nataša Foltánová je žena, která miluje zahradničení a cestování. Právě tyhle dvě ingredience koření její strhující životní příběh, kdy se z Brna ocitla v Montrealu nebo saharské Africe. Aby se po letech v zahraničí vrátila zpátky, začala překládat knihy a vrhla se do mimořádně úspěšného podnikání v oblasti šetrné drogerie, která nebude škodit lidem ani přírodě. Založila značku Tierra Verde a třináct let jí pomáhala k mnohamilionovým

obratům. Dnes je znovu na cestě a jde – jak je jejím dobrým zvykem – úplně na dřevě. Nás její příběh baví, protože marketing dělá úplně jinak, než je v kraji zvykem. Nechce soupeřit, poměřovat se, cpát se do řetězců, generovat stále větší zisky. Chce rozpohybovat „komunitu“, „kmen“, „mikroinfluencery“ svým vlastním příkladem. Protože věří, že svět může být mnohem lepší místo, pokud každý jeden z nás začne dělat víc vědomých rozhodnutí.



AETNA

**STRATEGIC
CREATIVE
AGENCY
AETNA**

AETNA.CZ