

prosinec 2022

fresh[®] **TIME**

PROSPERITA

Osobnosti tohoto vydání:

Jiří Jemelka
Ivan Špirakus
Tomáš Hudera
Michal Pagáč
Jan Doležal
Jakub Kaufman
Jiří Kopáček
Jan Tušl



Jiří Jemelka

**Bez svých ředitelů
bych nebyl ničím**

rozhovor na stranách 2–3

Bez svých ředitelů bych nebyl ničím

JPF Czech s. r. o. patří mezi největší subjekty, které se zabývají poskytováním služeb executive interim managementu. Letos roste dvojnásobným tempem oproti loňsku. Co je kódem úspěchu, jsme se ptali zakladatele společnosti Ing. Jiřího Jemelky, MBA.



Ing. Jiří Jemelka, MBA

Kdy jste si uvědomil, že je čas začít podnikat?

Když jsem končil ze zdravotních důvodů s hokejem, chtěl jsem podnikat. To bylo vlastně před víc než dvaceti lety. Neměl jsem jasnou představu, jen řadu nápadů, od sítě prodejen cupcakes, přes sportovní centrum až po dovoz zboží na český trh. Zpočátku jsem nevěděl, jak do businessu vstoupit, jak pracovat s lidmi. Takže jsem začal raději jako živnostník. Ale skutečným podnikatelem, dovolím si tvrdit, jsem se stal až před pěti lety. Cílem i cestou byla a je silná rostoucí firma. I během toho skutečného podnikání jsem bojoval s pozůstatky živnostenského přístupu: já to odkážu nejlíp, vše si sám musím zkontrolovat... To období trvalo dva, tři roky, než jsem si uvědomil, že na to jdu špatně. Tak totiž silný business vybudovat nelze.

Co bylo tou hlavní motivací?

Netajím se tím, že mou vizí pro JPF Czech je firma s tisícovkou interim manažerů. Nedávno se mě kolegyně ptala, co si tím chci léčit. Odpověď je jiná, než očekávala. Já bych rád pracoval na sto procent, pomáhal většinu množství lidí a podniků, chci, aby se to odehrávalo v nějakém standardizovaném systému. Lidí, kteří chtějí dělat něco podobného jako my, je tady strašně moc, ale našemu oboru chybí garance kvality a konzistentního přístupu. Každý si to může dělat po svém. Interim manažer na volné noze nemá lehký život, zakázky shání těžko. A proto už

příliš nepřemýšlí, když nějakou zakázku sežene, zda se pro daný projekt opravdu hodí. Anebo se mu nedaří najít vhodný projekt, a tak jeho životopis velmi často končí u nás. V JPF Czech máme dnes přes 80 interim manažerů, další desítky v našem „poolu“, můžeme tudíž zohlednit různé aspekty zakázky a podle toho zvolit pro daný typ projektu toho nejlépe odpovídajícího executive interim manažera. To je obrovský rozdíl.

A začátky? Měl jste hned svoji vizi?

V počátcích se hledáte, objevujete svoje silné stránky a s tím i silné stránky rodící se firmy. Jak se nám dařily nové projekty, potřebovali jsme do všeho zavést řád, systém. Vytvářeli jsme vnitřní strukturu a kumulovali know-how. Naše praxe byla správná a prověřil ji čas i výzvy. Jsme taková „německá mašina“, což je vedle charakteru našich lidí, kvalit dodávané služby a prostoru na trhu velká konkurenční výhoda. Určitý bod zlomu přišel v roce 2019, kdy se JPF Czech mohla vydat dvěma směry: hrát na jistotu, nebo růst. Začala vznikat dlouhodobá vize, která nás několikrát násobně přesahovala. Vyvedla nás z komfortní zóny, do které jsme pomalu upadali. To, že směřujeme někam dál, nás staví před jasné otázky. Na odpovědi se díváme právě z pozice vize, nejen současného stavu. Díky tomu si můžeme nyní po dvou letech říci, že většina rozhodnutí byla prospěšná. Určitě na to má vliv i fakt, že je JPF Czech zajištěná z našeho vlastního kapitálu, takže se nám mnohem snadněji pracuje proto, že chceme, ne proto, že by-

chom museli. Nejsme závislí na očekávání a plánech investorů, což nám dává svobodu.

Vzpomenete na první neúspěch?

Naše dlouhodobá úspěšnost je přes 80 %. I nás potkaly nějaké dílčí neúspěchy, ale nezatrpkli jsme. Vzpomínám si, kdy jsme ve firmě klienta nastavovali nové standardy a jeden z tamních manažerů na nová pravidla nechtěl přistoupit. Vyčetl mi postup a poslal do patřičných míst. A já se mohl rozhodnout, zda budu chodit kanály, nebo vytrvám. Zvolil jsem druhé. Projekt se povedl. Z toho plyne, že je potřeba se naučit pracovat se sebevědomím, bez toho jde obracet kurz podniků, cashflow, lidí opravdu těžko. Nejdřív zkrátka musíte mít jasno v sobě. Dneska, po stovkách projektů, v JPF Czech nepotřebujeme řešit sebevědomí. Máme pod nohama pevnou půdu, protože detailně známe a zvládáme základní principy – priority, obchod, marketing, personalistiku a ekonomiku firem. Stále se to opakuje. Ladíme pak už jen měnící se kontury a kulisy. Párkrát jsme si dlouhodobě nesedli s majitelem. To bylo samozřejmě nepříjemné, protože majitel svými kroky někdy škodí sám sobě i firmě. Pak se cokoli těžko dělá. Vlastník má vždy poslední slovo. My ale máme právo něco neakceptovat, pokud nás tlačí do kroků, jež neodpovídají směru, který má podniku prospět. A v neposlední řadě musíme vybírat executive interim manažery s velkým citem. Úspěch totiž záleží i na tom.

Dnes rostete nebývalým tempem. V čem je tedy kód vašeho úspěchu?

Je to směs několika faktorů. Roli hraje ona vize. Jsme z podstaty věci nejen u klientů, ale stejně tak v JPF Czech zaměření na růst, na optimalizace a zvyšování efektivity, úspory. Když chceme, aby tržby vzrostly dvojnásobně, řešíme, jak to udělat. A to je bod, k němuž ani řada podniků nedojde. Zůstanou u ideálu třeba 20% růstu. A i tak se nikdo nezabývá tím, jak ho dosáhnout. My nad tím přemýšlíme de facto denně. V JPF Czech se nám podařilo dát dohromady skvělé lidi, kteří jsou na správných místech, baví je to, jsou kompetentní a firmu považují za vlastní. Stále se také v provozu ptáme na to, jak dělat věci rychleji a lépe, což je základ inovací. Jak kvalitní otázky si pokládáte, tak dobré odpovědi dostanete. Proto nás také mnohem víc než v jiných firmách zajímá, jak poznat, koho to u nás bude bavit, a koho ne. Předcházíme dohadům a bojům. Pro nás je zásadnější usměrňovat úsilí, které z lidí přirozeně vychází, tak, aby bylo sjednocené a koordinované se zájmy firmy. Hodně se zaměřujeme na management by objectives, lidem zadáme cíle, dáme jim důvěru a necháme je pracovat. Zásadní je pro nás manažerská jednota i v nejužším vedení. Nemá to co dělat s financemi. Vytváříte spíše tu správnou energii mezi lid-

mi. Tím dosáhnete mnohem víc. Jak to říkal Baťa, některé věci ve výsledovce prostě podnikatel neuvidí. Na ty se zaměřujeme.

A pak je tu obchod a marketing. Když se jim společně s inovací věnujete dlouhodobě a soustavně, katapultuje vás to po nějaké době mezi ty lepší a úspěšnější až k top firmám. A dochází vám, že takových subjektů není v republice ani ve světě mnoho.

Ctíte pracovitost, houževnatost, vytrvalost, nápady. To ale k tomu, aby firma prosperovala nestačí...

U majitele to začíná i končí. Nejlepší podle mě je, pokud se dívá na firmu natolik osobně, aby mu nebylo jedno, co s ní bude. Přitom potřebuje takový nadhled, aby nezdar nechápal jako své selhání či výraz své hodnoty. V JPF Czech působím v roli majitele, který je s firmou ještě relativně dost spjatý, ale nejsem v operativě, ego není moje motivace. Pochopil jsem, jak úžasné je, když člověk dává prostor druhým lidem, a ti se seberealizují. Dění v JPF Czech se ale stále účastním, například týdenních porad, kvartálních meetingů, když lidé něco potřebují, stačí napsat, zavolat, jsem jim k dispozici. Pochopil jsem, že když se má firma rozvíjet, musím rozvíjet hlavně lidi, kteří ji tvoří. Musím sebevědomí vybudovat u nich, aby si věřili, že to vše zvládnou.

Přibližte význam interim managementu a jeho přínos v dnešní době. Změnila se nějak jeho role?

Posun vidím v osvětě a obeznamování potenciálních cílové skupiny s tím, kdo to interim manažer je a co interim management znamená. S tím se zpřesňují očekávání klientů, nejen z hlediska obsahu, ale také možnosti a formy spolupráce. Role interim manažera je pořád určována projektem, obdobím, cíli. Mění se však naléhavost, s jakou se musí řada projektů řešit. Může za to i současné dění ve světě. Ze dne na den firmám rostou náklady. Lusknutím prstů se dostává takový subjekt do ztráty. Není to o kosmetických úpravách, ty by majitel dokázal udělat dávno sám. Takových firem je hodně a potřebují hlubší strukturální zásah. Na něj ale vlastník často nemá sílu ani zkušenosti. Myslí na rychlý prodej, ale dneska se na firmy v potížích zástupy nestojí. To poslední, co lze ještě pro oživení zkusit, je právě dosazení interim manažera do řízení. A ono to opravdu často pomůže. Nejen v prodeji. Někdy majitel od původního úmyslu upustí, protože business zase začal šlapat. A někdy se nám z dočasného řízení stává, jak tomu říkáme, long management, kdy je tam náš člověk třeba až pět let. Máme dokonce jeden desetiletý projekt, v jehož počátku byl executive interim management.

Dokážete zachránit i krachující subjekt? Za jakou cenu?

My děláme executive interim management čili firmy řídíme. Neděláme substituční interim management, tedy zaskok na nějakou dílčí pozici ve firmě, jako je šéf úseku nebo výrobní ředitel. Nejsme ani krizoví manažeři. Jakmile má podnik na krku insolvenční, je na naši pomoc pozdě. Dokud to tak ale není, dá se ledačos změnit. Máme ještě dostatečný manévrovací prostor pro řešení na straně obchodu, cashflow, personalistiky, financování apod. A na to potřebujete nejméně 3–6 měsíců. Nejde jen o číselná čísla, ale třeba i stagnaci nebo příliš rychlý růst. Snažíme se zkrátka podnik zůslechtovat. Takové zakázky tvoří asi 60 % našeho portfolia.



Cokoli v podnikání chápu jako příležitost, i když se to týká těžkých časů. A je jen na nás, jestli to tak vyhodnotíme, nebo jestli to budeme považovat za hrozbu. Přínosnější bývá podívat se na to optikou změny, která přináší nové možnosti.

V 90 % případů je na vině problémů obchod. Zadrhnout se může z různých důvodů. Neznám excelentní firmu, která by měla problém v obchodě. Bohužel my Češi obchod neumíme.

Češi obchod neumíme, je jen málo lidí, kteří pochopili jeho podstatu. Obchod znamená, že po transakci je každá ze zúčastněných stran něčím bohatší. Je to win-win situace. Zbylých 40 % projektů patří mezi rozvojové. V každém případě je pro firmu vždy mnohem výhodnější, podobně jako ve sportu, vyměnit člověka v čele než všechny okolo. A s tímto předpokladem pracujeme. Už samotná změna vedení dokáže otočit situaci.

Je současná ekonomická krize spíš příležitostí pro české podniky?

Cokoli v podnikání chápu jako příležitost, i když se to týká těžkých časů. A je jen na nás, jestli to tak vyhodnotíme, nebo jestli to budeme považovat za hrozbu. Přínosnější bývá podívat se na to optikou změny, která přináší nové možnosti. A podle úhlu pohledu následně přijmeme buď konstruktivní posilující přístup, nebo ten destruktivní, který nás bude oslabovat. Podnikání souvisí se sebezpoznaním. Největší problém v businessu i životě dnes spatřuji v tom, že člověk si ani neuvědomuje, co neví.

Ego nám v tom moc nepomáhá, protože se nás snaží chránit tím, že našeptává člověku do ucha pohádku, jak je dokonalý. A pak to, co nám brání, klademe mimo sebe, do vnějšího okolí a omlouváme si tím, proč nemůžeme uspět. Přitom podstata úspěchu je vnitřní růst, zvyšování vlastní kvality. A na to je nutné se otevřít mnohdy nepřijemnému vnějšímu působení. Uvědomíme si, že se musíme učit. A už jen tou ochotou, přestože pořád danou dovednost nemáme, vyřešíme opravdu hodně věcí.

Jak si užíváte radost vítězů, když postavíte na nohy společnost, kde hrozil například kvůli generační výměně pád?

Já už si to dnes moc neužívám. Přirovnal bych to k hasiči, který vystříhal pasažéra z havarovaného vozu. Dělá to denně, odvede svou práci, ale neprožívá to tolik jako na začátku. Je to pro mě už taková rutina. Ale to víte, že hezká reference od klientů člověka potěší. Potvrzuje to, že jsme užiteční a že kvalita směřuje zevnitř ven. My musíme budovat naše lidi, kompetence, expertízu. Dneska nemám radost z toho, co se mi povede, ale z toho, jak ti lidé u nás ve firmě vzkvétají. To se prostě děje. Ale radost mi třeba dělá i to, že když se setkáme, snažím se navodit atmosféru pohody, otevřenosti, neformálnosti, aby měli všichni pocit, že v práci se ve finále baví, inovují, tvoří.

To, jaký kolektiv jsme, nám pomáhá rozšiřovat naše reference, budovat výsledky, na kterých stavíme. Firmě se to vrací. Rosteme. A máme všichni obrovskou radost z toho, jak se JPF Czech daří. Taký mě těší, že jsme pro mnohé povzbuzením. Že lze podnikat bez cizích prostředků, jen s vlastními penězi, že není nutné být hvězda do dvou nebo tří let, vždyť nám trvalo dostat se do dnešních výsledků víc než 15 let. A nemusíte být gigant, ale klidně jako my malá, možná už střední, rodinná firma. Také mám radost z top manažerů uvnitř naší firmy. V duchu Baťovy myšlenky, která mě zaujala, vím, že bych bez svých ředitelů nebyl ničím.

Máte také plány na expanzi? Nač se soustředíte příští rok?

Pro nás je prioritou polský trh. Chceme si v Polsku získat dobrou pozici. Zajištění máme z vlastních zdrojů, nic nás časově netlačí. Vsaдили jsme na stejnou filozofii, která se nám osvědčila v Česku i na Slovensku. Loni jsme také realizovali akviziční aktivity na poli účetních služeb, které s interim managementem úzce souvisejí. Dlouhá léta jsme řídili jen firmy pro klienty, a tak jsme se začali ptát, proč to neděláme také pro sebe. Jsou pro mě lákavější investice do podniků. Na rozdíl od nemovitostí nebo akcií jejich řízení rozumím. Máme teď několik rozjednaných příležitostí, které generují zajímavá čísla. Pro mě i kolegy je pořád důležité žít normální život, rodinný i osobní, a to tak, aby to vše bylo v rovnováze. K čemu vám je, když získáte celý svět, ale ztratíte sami sebe?

ptala se Kateřina Šimková ■■■

Pojišťovací makléř jako celoživotní poslání

Alespoň tak se na svou profesi dívá předseda Asociace českých pojišťovacích makléřů a generální ředitel společnosti INSIA a.s. Ing. Ivan Špirakus. Je to osobnost, která v oboru něco znamená. Má respekt a jeho zkušenosti jsou obdivuhodné.



Ing. Ivan Špirakus

Ani se nechce věřit, že je tomu už třicet let, kdy byly na konci roku 1992 zahájeny první konzultace k vytvoření platformy pro setkávání zástupců u nás nově vzniklé profese „pojišťovací makléř“. Můžete na ty časy zavzpomínat?

No, já jsem byl v té době trochu na jiné straně: Rozhovory totiž tenkrát iniciovali šéfové českých kanceláří mezinárodních makléřských firem s mnohaletou historií, a hlavně povědomím o tom, jak důležitý je asociální život.

Nejen pro vlastní výměnu zkušeností v rámci daného oboru, ale především pro to, aby ten obor získal svého mluvčího, který bude schopen prosazovat společné profesní zájmy napříč trhem, a zároveň posilovat prestiž a dbát na dobré jméno profese. Také to trvalo skoro dva roky, než byla AČPM oficiálně ustavena, a to v březnu 1994.

Ale abych se vrátil ke svým začátkům: my jsme tehdy makléřskou firmu INSIA teprve zakládali (ostatně v těchto dnech právě slavíme 30 let její úspěšné existence!). A podle teh-

dejších přísných pravidel pro vstup do asociace jsme jako začínající makléři nesplňovali potřebné podmínky. Protože jsem sledoval situaci v zahraničí, hlavně pojišťný trh v Anglii, byl to náš vzor, věděl jsem, že bez „střechy nad hlavou“ to nejde, a tak jsme v roce 1999 založili Komoru pojišťovacích makléřů jako profesní sdružení především menších makléřských firem.

Řadu let existovaly obě organizace vedle sebe a zdravě si konkurovaly, až se odborně i lidsky sblížily při přípravách legislativního rámce pro činnost pojišťovacích zprostředkovatelů (zákon č. 38/2004 Sb.), a od toho už byl jen krok k vytvoření jednotné Asociace českých pojišťovacích makléřů, do které k 1. lednu 2005 přešli všichni členové zaniklé komory.

A jak vidíte situaci, když se přeneseme do současnosti?

Jsem velmi rád, a zároveň je mi ctí, že jsem mohl být součástí vývoje této silné Asociace, která dnes úspěšně zastupuje české makléře při jednáních se zástupci ČNB jako orgánu dohledu, ministerstva financí jako regulátora, a samozřejmě i pojištěn. Těší mě, že se nám podařilo etablovat profesi pojišťovacího makléře jako nezastupitelného partnera největších českých firem a organizací. Díky práci Asociace dnes už většina těchto klientů dobře ví, že makléř stojí na jejich straně a že jim vždy pomůže správně se orientovat v nepřehledném množství nabídek a produktů, které poskytuje dnešní globální pojišťný trh. Dnešní role pojišťovacího makléře souvisí čím dál více s vytvářením komplexních pojišťných řešení než s výběrem unifikovaných „krabíkových“ produktů. Velmi často se zpracovává na-prosto unikátní koncept, který je danému klientovi „ušit“ přesně na míru, kde se musí vyjednat různé individuální odchylky od běžných pojišťných podmínek, také se hledají pojišťovny, které by vůbec byly schopny a ochotny složitější riziko upsat. Přiznám se, že je to

Ing. Ivan Špirakus

- předseda AČPM v letech 2021–2023
- Osobnost pojišťného trhu 2019–2020
- zakládající člen Komory pojišťovacích makléřů
- zakladatel odborné ankety Pojišťovna roku
- dlouholetý místopředseda a člen prezidia AČPM
- předseda AČPM v letech 2013–2015
- zakladatel a generální ředitel společnosti INSIA a.s.



foto Pixabay

opravdu vzrušující a kreativní proces, který vám moc nedovolí upadnout do rutiny. Na druhou stranu, stále je potřeba umět demonstrovat přidanou hodnotu makléřských služeb, to se za ta léta nezměnilo. Pořád se najdou klienti, kteří mají tendenci brát jako jediné kritérium u pojištění jeho cenu. Avšak sjednat pojistný program co možná nejlevněji, to je jenom jedna z mnoha schopností kvalitního pojišťovacího makléře. A přesně o tom to je. Pokud makléř dělá dobře svoji práci, tak ho klient nemá důvod měnit. Vzájemná důvěra a kvalita služeb jsou zkrátka základem pro dlouhodobý vztah. Je to obdobné jako s rodinným lékařem. Mám proto velkou radost, že většina klientů, kteří používají služby členů AČPM, nás také tak chápe!

O čem je tedy umění makléře?

Je to o umění negociace, psychologie, a hlavně o schopnosti správně identifikovat a pochopit klientovy různorodé potřeby. V tomto směru vidím budoucnost makléřské profese velmi pozitivně a věřím, že Asociace zůstane její klíčovou součástí.

Pojišťovací makléř však neexistuje ve vzduchoprázdnu, podstatou jeho práce je zajistit fungující spojení na lince klient – pojišťovna. Máte v tomto směru nějaká doporučení nebo přání, pokud jde o spolupráci makléřů s pojišťovnami?

Nejdůležitější pro úspěšnou spolupráci mezi pojišťovnou a makléřem je vzájemná důvěra a pravidelná komunikace. Obě strany do toho musí investovat úsilí a čas. Přestože se tohle zdá samozřejmé, v řadě případů stále obchod selhává na špatné komunikaci. V poslední době získává na významu i vzájemné propojování počítačových systémů makléřů a pojišťoven. Pojišťovna, která dokáže automatizovat rutinní činnosti, získá více času na budování vztahů s makléři a na rozvoj nových obchodů. Ale všeobecně jsem přesvědčen, že tato spolupráce funguje v současné době velmi dobře, ať už na úrovni vztahů mezi pojistiteli a jednotlivými členy AČPM, tak na úrovni kontaktů mezi naší Asociací a Českou asociací pojišťoven. Zde bych vyzdvihl zejména oblast dohledu pojišťoven nad externí distribuční sítí, kde se nám podařilo prosadit návrh AČPM na jednotný kontrolní dotazník či přípravu na přechod k online pojištění vozidel, kde velice

dobře funguje společná pracovní skupina. Další věc, z níž máme radost, je vzdělávání. ČAP např. otevřela svou online Akademii i pro členy AČPM, což je určitě ku prospěchu zvýšení kvality jejich služeb. Jako nejnovější příklad spolupráce mohu uvést poskytnutí expertů ČAP coby lektorů na listopadový seminář AČPM k aktuálnímu tématu řešení pojistných rizik spojených se zaváděním fotovoltaiky.

Dnešní role pojišťovacího makléře souvisí čím dál více s vytvářením komplexních pojistných řešení než s výběrem unifikovaných „krabicových“ produktů. Velmi často se zpracovává naprosto unikátní koncept, který je danému klientovi „ušit“ přesně na míru, kde se musí vyjednat různé individuální odchylky od běžných pojistných podmínek, také se hledají pojišťovny, které by vůbec byly schopny a ochotny složitější riziko upsat.

Nesmím samozřejmě zapomenout na dlouholetou spolupráci mezi ČAP a AČPM na projektu odborné ankety pojišťovacích makléřů Pojišťovna roku, který Asociace založila a který jsme společně dovedli až k 22. ročníku. Pro informaci, slavnostní vyhlášení výsledků tohoto ročníku ankety se bude konat 11. května 2023.

Zmiňujete odborné vzdělávání – je to pro vás klíč k úspěchu v makléřské profesi?

Asi bych měl připomenout, že systém odborné způsobilosti pojišťovacích zprostředkovatelů, tak, jak je zakotven v zákonu o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ, č. 170/2018 Sb.), jsme v rámci oborových asociací a společně s Ministerstvem financí ČR prosazovali velmi dlouho – vždyť první diskuze začaly již v roce 2011! Jsem proto přesvědčen, že díky požadovaným odborným zkouškám se kvalita profesionálů v oboru významně zvyšuje. Testy totiž mají hlavně zabránit tomu, aby se na trhu objevovali nekompetentní lidé, kteří to chtějí, jak se říká, jen tak zkusit, bez jakékoli ambice se něco naučit. To, že zkoušky nejsou procházkou

růžovou zahradou, dokazují statistiky České národní banky. Podle nich je opravdu zapotřebí se na testy dobře připravit. I zkušení profesionálové s nimi mohou mít problémy. Když se totiž celý život věnujete jedné produktové oblasti, například autopojištění, tak otázky třeba z oblasti životního pojištění mohou být skutečným oříškem.

Samozřejmě existuje množství názorů, jak by se otázky mohly lépe precizovat. Velký důraz je kladen například na využití zkušeností z praxe, což se podle mě odrazilo v kvalitě případových studií, které jsou udělány velmi dobře. Živá debata proběhla také kolem možnosti, zdali mají být součástí zkoušek i ústní pohovory, podobně jako to třeba mají realitní makléři. Nakonec převážil názor, že v tom počtu lidí, kteří měli být přezkoušeni – uvažovalo se zhruba o 60 000 osob – je to nereálné vzhledem k tomu, kolik by bylo zapotřebí specialistů do zkušebních komisí.

Ale není to samozřejmě jen o zkouškách podle zákona, i když bez jejich absolvování nemůže makléř vstoupit na trh. Je třeba přidat kontinuální samovzdělávání, absolvovat řady seminářů a školení na aktuální témata, orientovat se v soudních procesech v oblasti odpovědnosti za škodu, sledovat vývoj produktové sféry atp.

Myslím si, že za těch třicet let se ale otcům-zakladatelům naší Asociace podařilo vychovat důstojné nástupce, pro které je práce pojišťovacího makléře opravdu posláním. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že není asi lepší uspokojení, než když stojíte po kolena ve vodě při povodni v podniku a víte, že jste svoji práci udělali dobře a že se ta firma z toho dostane, protože jste pro ni to pojištění prostě navrhli kvalitně...

Úspěchy asociace se určitě mísí s radostí z výsledků vaší firmy...

Máte pravdu, začali jsme psát novou kapitolu v historii společnosti INSIA. Po jedenácti letech partnerství s největším světovým makléřem Marsh jsme se stali součástí skupiny Unilink. Zde vidím obrovský potenciál ve výměně know-how a zkušeností s dalšími firmami této skupiny, protože náš model fungování je téměř stejný. Věřím, že s podporou Unilinku nastartujeme další růst jak organicky, tak akvizicemi, a přilákáme do naší sítě nové partnery.

připravila Eva Brixi ■■■

I ta slza dojetí mi ukápla

Byl to poslední říjnový den. Tomáš Hudera ho se svou paní a kolegyní prodavačkou z jeho prodejny prožili v pražském Senátu, protože se odpoledne vyhodnocovala známá soutěž potravinářů Česká chuťovka. Na tu slávu připravil stánek s ochutnávkou svých uzenářských specialit. Když novináři ochutnávali, bylo to totiž jejich povinností, co umí český poctivý výrobce vytvořit, nechtěli věřit, co se dá vymyslet nového, jaká úžasná chuť může vzniknout, co na první dobrou zaujme a pobízí k dalšímu soustu. Ke stánku se vraceli a do seznamu pro udělení novinářské ceny přikládali další a další jedničky. Brzy bylo jasné, že jeden z jeho výrobků bude jednoznačný adept na novinářskou cenu. A tak se také stalo. Salám Huderák pikantní se zeleným pepřem zvítězil na celé čáře. Jednoznačně i přesto, že se letos sešlo tolik vynikajících dobrot, že jeden nevěděl, pro jaký pamlsk vlastně hlasovat. Uzenáři vedli, ale zajímavé byly i pekařské a cukrářské mlsy, zaujali producenti nápojů i některých mléčných výrobků. Ochutnala jsem několikero paštik, koláčů, tvaroh i knedlíky, třešňový džem. Od medu až po kávu, špek i salámy, přes různé chleby až po dorty. A užívala jsem si adrenalinovou vstřícnost, s níž byl celý sortiment každého vystavovatele představován, nabízen, komentován.



Tomáš Hudera

Za Tomášem Huderou, majitelem a jednatelem firmy HUDERA A SYN s.r.o., jsem se posléze vydala do míst, kde před necelou stovkou let začínal jeho děda... Bylo to v Praze 6, ve Střešovicích v ulici Nad hradním vodojemem. Byl to jeden z těch, který za první republiky začal psát vřelý a svěbytný příběh tvořící historii pražských podnikatelů. A Tomáš Hudera v tom dnes pokračuje:

Čekala jsem, že letošní prezentace na České chuťovce nebudou tak srdečné, přece jen řadu výrobců trápí vysoké ceny energií, všichni přemýšlejí, jak vlastně dál...

Jsem optimista. Vím sice, že za listopad a prosinec budeme patrně ve ztrátě, energie jsou fakt pecka, ale už montujeme fotovoltiku a ta

nám hodně do dalších měsíců a let pomůže. Museli jsme reagovat, jak se říká, čelit novým výzvám. Také jsme byli nuceni zdrazit, promítnout ceny vstupů, ale ne zas tak výrazně. Rozhodně jsme nesnížili kvalitu, na té si zakládáme. Naše zákazníci šidit nebudeme. Jdeme ve šlépějích zakladatele firmy, mého dědečka, který v tom samém objektu, který zrestitulovali moji rodiče, měl své řeznictví a prodejnu. My k tomu přidali ještě jídelnu.

A spoléháte jen na vlastní prodej, nebo dodáváte ještě do jiných obchodů?

Na 80 % výrobků si zákazníci nakoupí přímo u nás, jsou to většinou stálí klienti, kteří si na nás zvykli, jsou spokojení, vrací se. Toho si nesmírně považují. No a v jídelně držíme ceny,

jak to jen jde, vaříme pro každého, kdo má zájem dát si klasický český oběd. Hodně sem chodí řemeslníci z okolí, ale i lidé z firem. Jsme prostě taková řeznická jídelna. Čas od času se nějaký odběratel ozve, objedná větší objem zboží, pak vyhovíme. Vyrobit párky, paštiky, tlačanky, špek... A v Praze máme pár smluvních prodejen, kam zavážíme.

Vícekrát do roka také děláte pravou českou zabijačku...

Ano, tady rovnou v našich prostorách. Schází se zde nejen místní, ale už o nás ví i celá Praha, vždycky je plno a o pochoutky je velký zájem. Zatím jsme k tomu nepotřebovali ani žádnou reklamu, lidé si už zvykli a jsou pravidelnými hosty. Dokonce i mladí, kteří tradice moc nemusí, což mě příjemně překvapuje. Jsem rád, když všem chutná, když je to baví. Když je u nás veselo, dobrá nálada. Na takové akce se pak nezapomíná.

Prezentujete se jako rodinná firma...

Rozhodně. Jednak tím stále ctíme moje předky, dědu i moje rodiče, jednak věřím, že synové, až nastane vhodná doba, převezmou otěže. Nechci je do toho nutit, snad to časem přijde samo z jejich hlavy. A moje současná paní, ta přispívá svojí erudiicí a ryze ženským pohledem vnáší do našeho snažení úplně jiný, svěží vítr. I když jsme si řekli, že spolu podnikat nikdy nebudeme. Oběma nám totiž tento styl rozbil po letech první manželství, tak bychom se neradi dopustili té samé chyby podruhé. Ale to víte, tak jako tak náš dnešní úspěch považujeme za výsledek práce nás všech. A mě to navíc strašně baví, jsem vystudovaný v oboru, v roce 1986 jsem skončil střední průmyslovou školu technologie masa, nastoupil do řeznictví na Václaváku... Po sametové revoluci jsem pobýval přes půl roku v Německu, ale poté, co jsme zdejší prostory získali v restituci a otec to tady začal přebudovávat, jsem nastoupil do firmy k němu, proto HUDERA A SYN. Jsem sice řezník-uzenář, ale práce s lidmi mě baví stejně jako klobásy a párky. Rád si stoupnu třeba u nás v prodejně za pult, rád si popovídám, nabídnou. Mám to holt v krvi. Můj děda přišel do Prahy v roce 1924 a s kamarádem si pořídili pojízdnou maringotku na prodej uzenin. Vlastně takovou pojízdnou prodejnu, jak jsme ji znali pak z dob socialismu. A protože byli šikovní, vydělali i nějaké peníze a můj děda tady v naší ulici otevřel řeznictví, koupil pak celý dům a začal i s výrobou. Po válce se znárodnělo, v 70. letech se to tady mělo srovnat se zemí, měly tu stát zahraniční ambasády. Mamince to nedalo a bojovala o to, aby nám dům vrátili, a to se takovým výjimečným způsobem jednoho dne podařilo.



Tradice tedy pro vás hodně znamená?

Ano. Povzbuzuje mne stejně jako třeba ocenění v České chuťovce. A nutí mne přemýšlet, jak dělat řemeslo dál dobře, poctivě, smysluplně.

Rád se zasmějete. K práci potřebujete jadrný humor, je to tak?

Kdyby se člověk neuměl zasmát, k čemu by to bylo? Musíte se na svět dívat vesele, to je cesta dopředu. A taky v kolektivu je to směr, který se vyplatí. Humor sbližuje, inspiruje, dodává odvahy. Tady se všichni dobře známe, víme navzájem o našich starostech i radostech, dokážeme si kdykoli vyjít vstříc, pomoci si. Každý z nás ví, že musí zastat určitý díl povinností a vůbec nám to nevádí. Taky všichni chodíme do práce rádi. Já jsem v provozu denně, i když vyrábíme jen dva až třikrát do týdne. Mám třeba řezníka, co tady ve Střešovicích vyrůstal, patří k nám jako vlastní. Působí tu dvě prodavačky, jedna 12 let, druhá se rychle zapracovala, vzájemně jsme zastupitelní. To dává rodinné firmě další přidanou hodnotu, určitou jistotu.

Kolik vás je?

Pět stálých zaměstnanců a další chodí příležitostně, když pořádáme větší akce.

Kvalita, po čase opět velmi diskutované téma...

Můj děda dělal kvalitně, můj táta rovněž a já stejně tak. Nepoužíváme žádné náhražky masa, a jen nejnepříjemnější éčka. Tím pádem není trvanlivost dlouhá, sázíme na čerstvost. A když se výjimečně něco nepovdne, raději to vyhodím, než abych se snažil s tím něco vymýšlet. To se nevyplácí. Jakmile se zákazník jednou spálí, dlouho si to pamatuje. A to já nechci.

V nabídce máme šest druhů párků a špekáčky, fermentované uzeniny, špeky, kořeněné boky, paštiky, tlačanky, dáblské tousty podle pů-

vodní receptury, taktéž lančmít. V předvánoční době roste poptávka po vinné klobáse.

A za to jste získali už nejedno ocenění Česká chuťovka...

Ano, máme jich už 15! Vlastně 14 a jednu novinářskou. A velmi nás to těší. Pro nás, malé výrobce z Prahy, je tahle soutěž vlastně jediná, jíž se můžeme zúčastnit. Nikam jinam se hlásit nelze, ač nad tím zůstává rozum stát. Kdysi jsem si na toto téma dopisoval s jednou institucí, bylo mi vysvětleno, že je to skutečně tak... Samozřejmě, takové vyznamenání nám další kšeft nepřinese, ale je to na druhé straně takové milé pohlazení po duši, povzbuzení, obyčejné poděkování za naši snahu být užiteční. Asi mi to nebudete věřit, ale když jsem cenu přebíral, i ta slza dojetí mi ukápla. Jsem sice řezník a majitel firmy, ale jsem taky cítá, netajím se tím.



foto Martin Šimek

Jak se díváte na zařazování novinek do výroby? Má to smysl? Chtějí to zákazníci?

Po novinkách je i v uzenářství pořád poptávka. Lidi se ptají: a co máte nového? Čili jsem toho názoru, že má smysl novinky přidávat. Na druhé straně si říkám, co ještě vymyslet, kudy se dát. A pak – novince trvá poměrně dlouho, než se chytí, než se z ní stane zavedená stálice. Zároveň když chcete přidávat, musíte mít na zřeteli, abyste tím nevytlačili jiný dobrý zavedený výrobek. Teď je třeba poptáv-

ka po hovězí klobáse. Tak ji vyrábíme, proč zájmu zákazníka nevyhovět? To musím respektovat především.

Umíte reagovat pružně, anebo je třeba hodně dopředu objednávat?

Jsme v porovnání s některými producenty opravdu malý výrobce, takže reagujeme okamžitě. Žádné dlouhé lhůty, když někdo zavolá, dáme se do díla. Můžeme vyrobit i dvacet kilo párků, nedělá nám to žádný problém. Třeba fermentovaných klobás děláme tři druhy, sto kilo se vejde na vozík. Vše se okamžitě prodá, zboží je vždy co nejčerstvější.

Máte stále kde kupovat maso?

Odebíráme od stálých dodavatelů, problémy nemáme. Umíme se domluvit. Když v branži děláte 30 let, máte vybudované vřelé vztahy. Taky víte, že každé prase je originál. Chovatelé nám vycházejí z hlediska požadavků vstříc. A to je další veličina, které si považují. Pomáháme si. To je v podnikání strašně důležité.

I tak se pozná dobrý obchodník?

Stoprocentně. Když přijдете po deseti letech do obchodu a vidíte stále stejnou tvář za pultem, víte, že firma dobře šlape. Věřím, že zas přijde doba, kdy budeme mít každý svého řezníka, zelináře, doktora. Lidi potřebují mít dobré vztahy. O tom je život. Vypovídá to o tom, že si navzájem sebe vážíme, důvěřujeme si. Tedy si vycházíme

vstříc, ať v osobním, nebo pracovním životě. Dobrý výrobek dáte ochutnat, protože zkušenost říká, že se vám to vrátí. Také jsem se přesvědčil, že zaměstnance musím umět zaplatit, i kdybych neměl na svoji vlastní výplatu. Tak to prostě chodí. Když ho dobře nezaplatíte, začne třeba krást a časem stejně odejde. A já raději sázím na spokojenou partu. Nálada ve firmě se tak nějak záhadně promítá i do chuti, kterou spotřebitel kupuje především.

za odpovědi poděkovala Eva Brixí



Nové výzvy jako synonymum úspěchu

Portfolio automobilových značek, které prodává a servisuje AUTOCENTRUM Dojáček, spol. s r.o., je pestré a stále se rozšiřuje. Určitě i proto, že zakladatel firmy a její majitel Karel Dojáček je osobností, která k autům a motorům patří odjakživa, a podnikání se věnuje také už pěkných pár desítek let. Jeho odvaha a intuice ho vždy vedla správným směrem.



Ostatně kdo si pamatuje na jeho začátky v pražských Vršovicích a srovná je se současností, nezapře, že to, co vzniklo pod jeho rukama, nemá jen tak s něčím srovnání. Jeho společnost je synonymem stability a úspěchu. Příklad obdivuhodné houževnatosti, píle i smyslu pro férový vztah se zákazníkem. Jeho kroky míří vždy tam, kde to má smysl, kde dokáže nabídnout užitečnou pomoc. Ať už prodává nová auta, nebo ta ojetá, ať je servisuje, nebo o nich jen zaslíbeně mluví s lidmi, které to zajímá. Proslul nejen jako fanda automobilů, lodí nebo sportu s nimi spojeného. Prvotřídní obchod a služby, které zákazník hledá, jsou jeho doménou. Celospolečenský dosah kvality, na níž bazíruje, je jasný. Ať chceme, nebo ne, planeta se k ní bude muset vrátit doopravdy, nejen marketingovými proklamacemi. Odvaha, která osobnost Karla Dojáčka provází životem a pronikla velmi záhy do zásadních bu-

sinessových rozhodnutí, je obdivuhodná. V době, kdy jiní nařikají na těžké časy, přidal tento muž mezi své aktivity péči o značku Hyundai. Od ledna roku 2022 se stala společnost autorizovaným servisním a prodejním partnerem této světové ikony. Je to další nová výzva, která už neсе první dobré zprávy. Klienti si začínají zvykat, že nejen Fiat, Citroën nebo Jeep osloví jejich rozhodování o tom, jaký automobil do rodiny nebo firmy tentokrát pořídit. A jestli setrvat na benzínovém pohonu, nebo konečně vsadit na hybrid, naučit se dobíjet baterii při delších cestách. Zatímco jiní hovoří o svých plánech v oblasti udržitelné mobility, výsledky společnosti Hyundai jsou vidět přímo na silnicích. Od čistě elektrického průkopníka v podobě modelu IONIQ přes kompaktní evropské SUV až k revolučnímu IONIQ 5 či vodíkovému modelu NEXO. „Ani zde se však nezastavíme. Elektromobilita přichází v plném tempu a dává lidem šance, o nichž se světu před pár lety ani nesnilo,“ potvrdil Karel Dojáček. Přestože on sám prožil éru opojení benzínem a naftou, je natolik zdatný vizionář a znalec oboru, že ví, nakolik jsou dopravní prostředky s jiným motorem významné. Stejně tak jako neschetněkrát potvrdil názor, že jediné silně prozákaznický orientovaná služba je ta, s níž může dealer v tvrdé konkurenci uspět. „Hlavním cílem společnosti AUTOCENTRUM Dojáček, spol. s r.o., je věrný zákazník. Profesionální přístup a ochota jsou u nás nepsaným zákonem. Není na tom nic zvláštního. Jen dělat to, co je potřeba,“ potvrdil Karel Dojáček bez

příkras a dodal: „Naše motto zní: Osvědčená kvalita za dobrou cenu!“

V pražských Vršovicích, kde se sídlo firmy stále nachází, se den co den odehrává to, co bývá snem každého podnikatele: aby rodinná firma zůstala rodinnou, aby se zapojila nadcházející generace. Karlu Dojáčkově se to plní. Podniká s ním syn Pavel Dojáček, který se věnuje i známé tiskárně Tiskap, a nedávno se do společného businessu zapojil i vnuk Pavel Dojáček. Právě on nabírá své manažerské zkušenosti ve vedení dealerství Hyundai. Předpoklady vést podnik má po Karlu Dojáčkově zcela jistě. To se pozná na první pohled.

Podnikání s rodinnými kořeny je pro Karla Dojáčka velká radost. Není to ale samo sebou. Lenost a osobní pohodlí nemají tady co dělat. Úspěšný tým se nerodí mávnutím kouzelného proutku. Základem je praxe, kde se jeden může spolehnout na druhého, kde slovo majitele platí. Odvíjí se od toho jistota, která i zaměstnancům dává pevnou půdu pod nohama. Na výsledcích je to znát. O Karlu Dojáčkově se říká, že je tvrdý. Nároky, které klade sám na sebe, vyžaduje rovněž od spolupracovníků. Ví, že úspěch není zadarmo, a že dá setsakramentsky hodně práce, než může být člověk spokojen.

„Jsme autorizovaným prodejcem a servisem vozů značky Hyundai a zabýváme se prodejem ověřených starších a zánovních vozidel pod značkou Hyundai Promise, dává nám to další prostor, jak vyjít zákaznické obci vstříc, zaujmout je filozofií Hyundai. Tu vnímá zejména mladší skupina klientů jako velmi atraktivní, je jí blízká,“ poznamenal Pavel Dojáček.

Rodinné podnikání posiluje nadhled, odhodlání. Ubírá to vrásek, protože zakladatel firmy AUTOCENTRUM Dojáček ví, že je dílo zušlechťováno nejen podle jeho představ, ale i v souladu s nápady mladších. Ví, že se může spolehnout. A že je dobrý pocit mít komu předat zkušenosti a poznatky, debatovat o tom, co se vždy osvědčilo. Dát zodpovědnost, pokyn k seberealizaci. Hyundai ve Vršovicích je nejnovějším dealerstvím této značky v naší metropoli. Plány jsou velkorysé. Přijďte se podívat, přijďte si vybrat.

připravila Eva Brixi



Proskakovat slony hořícími obručkami u nás neuvidíte

Po třech měsících od otevření restaurace vyhořeli. Postavit se na nohy jim pomohla konkurence. „Změnil se tím můj pohled na lidi, že svět není tak zlý,“ popsal začátky svého podnikání majitel restaurantu La Farma, jednatel společnosti Cool Gastro s.r.o. Michal Pagáč. O tom, vybrané gastronomii a zvláštní úloze brambor v ní, jsme připravili následující rozhovor.

Jakou roli hrají ve vaší gastronomii „obyčejné“ brambory? Nechybí ani na slavnostní, štědrovečerní a novoroční tabuli?

Rozhodně nechybí, brambory používáme každý den, je to opravdu jedna z nejdůležitějších surovin naší kuchyně. Říkáte „obyčejné“, ale věřte, že ze 161 druhů, které v České republice máme, vás nejdříve z nich velmi mile překvapí svou rozmanitostí.

Máte recepty, které i vyhlášené jedlíky brambor dokážou překvapit?

Řekl bych, že ano. Samozřejmě, sto lidí – sto chutí, ale máme například několik měsíců připravovaný recept na kulajdu. Pracovalo na něm dohromady více než pět kuchařů. Každý z nich přispěl malým dílkem k tomu, aby byl výsledný produkt gastronomický zážitek. Když jsme u těch brambor, nejprve jsme používali klasicky uvařené brambory nakrájené na kousíčky. Později jsme ale zkusili brambory po uvaření ještě orestovat na másle s trochou



Michal Pagáč

slaniny. Výsledek stojí, dle mého názoru, rozhodně za ochutnání.

Odkud berete suroviny a jaké formy úpravy nejen brambor preferujete?

Tím, že se snažíme o maximální sezónnost a kvalitu surovin, vybíráme své dodavatele pečlivě. Také u nás hraje důležitou roli přístup a osobní vazba mezi námi a dodavatelem. V hlavní sezóně jaro–podzim máme dodavatelku zeleniny, která začala před třemi lety úplně sama. Když si objednáme brambory, ráno je jde nakopat na pole a odpoledne nám je přiveze.

Vzpomínáte rád na začátky svého podnikání? V čem byly jedinečné?

Rozhodně, vždy když si vzpomenu, znovu mě to dobije energii a chutí dál pokračovat.

Poslední roky byly i kvůli covidu prakticky boj o přežití a několikrát jsem to chtěl vzdát. Dnes jsme sice z covidu, snad, venku, ale je tady energetická a ekonomická krize. Znovu bojujeme, neztrácím naději.

A v čem byly začátky jedinečné? Na jeden zásadní moment vzpomínám velice často, a velmi často ho i připomínám a rád bych to udělal i teď. Je to okamžik, kdy jsme tři měsíce po otevření vyhořeli. Vyhořela nám kuchyně, a konkurence a sousedé nám pomohli charitativní akcí vybrat dostatek peněz na to, abychom mohli kuchyni opravit a co nejdříve začít zase pracovat. Byl to mezník, který změnil můj úhel pohledu na lidi a svět kolem mě, kdy jsem pochopil, že svět není zase tak zlý a mezi lidmi se stále najdou andělé.

Prozradíte víc o konceptu restaurantu La Farma, který láká milovníky dobrého jídla v příjemném prostředí?

My si jako restaurace rozhodně na nic nehrajeme. Ano, vaříme ze sezónních surovin a zakládáme si na jejich kvalitě. Zakládáme si ale také na osobním kontaktu se zákazníky. Mnozí z nich sem chodí od samého začátku a stejně jako my jsme součástí jejich života, oni jsou součástí těch našich životů. Rádi si s nimi popovídáme, nejsme naškrobení. Proto by sem potenciální zákazníci neměli přicházet s velkým očekáváním nóbl snobské „fancy“ večere. Nikdo u nás neuvidí proskakovat slony hořícími obručkami. Děláme to obyčejně, ale srdcem, poctivě, a dovolím si říct, že dobře.

spokojené hosty a dostatek inspirace a chuti ke gastronomickým zážitkům popřál Pavel Kačer



foto Pavel Kačer

Agilita není žádné magické voodoo nebo anarchie

Jan Doležal není jen autor knižní novinky nazvané Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu, kterou vydal Nakladatelský dům GRADA, ale také odborník na témata, která se dnes v manažerských kruzích hodně diskutují. Zabývá se jako lektor a konzultant agilitou a firmám vysvětluje, v čem je tato praxe pro business přínosná. Rádi bychom vám jeho pohled na věc přiblížili:



Jan Doležal

Působil jste v oborech IT, strojírenství, elektrotechnický průmysl, nahlédli jste do dění v marketingu a PR. Co dnes firmy u nás potřebují nejvíce k tomu, aby se jim dařilo?

To do určité míry záleží na tom, co myslíte tím „dařilo“ a jakou firmu myslíte. Business modely jsou různé. Je úspěch to, že budu ekonomicky růst víc než ostatní? Nebo že budu udržitelnou, uhlíkově neutrální organizací?

Nebo že budu vytvářet dobré životní podmínky pro své zaměstnance a spolupracovníky? I v tom se může odpověď lišit. Některé firmy potřebují, aby u nás byla i nadále relativně levná pracovní síla, protože to je de facto jejich jediná konkurenční výhoda. Další svůj úspěch podmiňují různými dotacemi a ochranou proti konkurenci. Jiné potřebují především co nejvíce otevřený trh a co nejmenší byrokracie. Což jde samozřejmě proti sobě. Některým vyhovují zaměstnanci na hra-

nici chudoby, kteří si nedovolí onemocnět a raději si na nemoc vybírají dovolenou (jakkoliv cynicky to zní a mnohdy je). Jiné zas pro svůj úspěch musí mít sebevědomé, samostatné a kreativní spolupracovníky. Není tedy jedna jediná odpověď. Nicméně já osobně se domnívám, že obecně potřebujeme v ČR co nejvíce inovativních firem, založených na vlastním know-how a přidané hodnotě. To nám jako společenství občanů prospěje nejvíce. Být evropskou montovnou s malou přidanou hodnotou je dlouhodobě neudržitelné. S výše uvedeným pak úzce souvisí kvalitní vzdělávací systém zaměřený na práci s informacemi, kritické myšlení, týmovou práci, digitální gramotnost atd.

Máte zkušenosti s velkými mezinárodními projekty. Jaký poznatek z hlediska úspěchu, cesty za zákazníkem, jste získal?

Určitě je dobré respektovat odlišné kultury a zvyklosti. Člověk prostě nemůže vše posuzovat jen svým úhlem pohledu. To se samozřejmě nedá ani u tuzemských projektů, nicméně u těch mezinárodních to je ještě mnohem významnější. Když pochopíte, jak ti ostatní „fungují“, jaký mají na věci pohled a jaké jsou jejich obvyklé vzorce chování, významně vám to ve vzájemné spolupráci pomůže. Velmi vhodné také je, když se účastníci na začátku projektu alespoň krátce setkají osobně a poznají se jako lidé. Komunikace pak funguje mnohem lépe, když si za cizokrajným e-mailem umíme představit konkrétního člověka, zážitek z baru apod., než když je to jen to anonymní, bezduché cizí jméno, e-mailová adresa.

Co je cílem projektového řízení podniků? Naučit je fungovat pružně, obratně, zbavit je stereotypu, který často brzdí tah na branku?

Projektové řízení není pro řízení podniků jako takových. Projekt je nějaká více či méně defi-

Nicméně já osobně se domnívám, že obecně potřebujeme v ČR co nejvíce inovativních firem, založených na vlastním know-how a přidané hodnotě. To nám jako společenství občanů prospěje nejvíce. Být evropskou montovnou s malou přidanou hodnotou je dlouhodobě neudržitelné.

novaná a ohraničená změna a projektové řízení je soubor principů, postupů a metod, jak takovou změnu dobře zvládnout. Výsledkem projektu může být třeba nový produkt, zrealizovaná služba, implementovaný software, přesunutá výroba nebo marketingová kampaň. Je to tedy způsob, jak dobře zvládat dílčí změny a nové věci... Což dnes určitě drtivá většina firem potřebuje.

Něco trošku jiného je tzv. business agilita – schopnost firem se rychle a ve velkém rozsahu změnit, adaptovat se na nové podmínky. To je větší, systémovější změna, transformace. Business agilita je dnes pro mnoho firem až vysněnou schopností, protože jak se svět stále zrychluje, stává se z ní existenční nutnost. Nicméně to obvykle znamená změny způsobu práce i na nejvyšších úrovních, a to je často problém. Ty zabíhané koleje, stereotyp, který zmiňujete v otázce.

V současné době se zabýváte především agilítou ve firmách. Může právě ona pozvednout potenciál zaměstnanců, najít cestu k lepším výsledkům práce? Mohl byste uvést příklad?

Pokud agilítou myslíte to, že převládne tzv. agilní mindset, způsob uvažování, pak ano. Většinou to totiž vede k mnohem plošší organizační struktuře, ve které je více a více kompetencí přesouváno do „první linie“, tedy tam, kde se děje samotná práce. Proč? Protože je to v prostředí dynamických změn lepší, účinnější řešení. Ono to není zas tak nové, protože tyto praktiky vlastně vycházejí z Lean principů, které začaly vznikat už okolo roku 1950... Například proběhla i médií zpráva o tom, že v brněnské firmě Y-Soft její majitel zrušil střední management s odůvodněním, že lidé v týmech vědí stejně nejlépe, co je potřeba dělat. A produktivita mu údajně vyskočila o 400 %. To zní samozřejmě báječně a jednoduše... Nicméně takovou změnu, transformaci, je potřeba „odmakat“. Jde především o změnu na úrovni kultury, hodnot, postojů. Není to jen o škrtnutí chlívčků v diagramu organizační struktury. Nicméně takovýchto „placatých“ firem, založených na sebeorganizovaných týmech, přibývá. Někde to zvládají lépe, jinde hůře. Avšak tam, kde to zvládli, opravdu využívají lidský potenciál na maximum.

Zaráží mne, že systém agility ve většině firem vlastně vůbec nefunguje. Je těžké rozbít zažitá pravidla, v nichž management uvažuje?

Ano. Ale asi to budete chtít trošku rozvést, že? Je to nejen o změně zažitých pravidel, to je těžké vždy. Nicméně je to složitější. Velká část právě vydané knížky je právě o tom a jistě zde není tolik prostoru to vysvětlit ve vši komplexitě. Zkusím to tedy jinak. Negen v agilním světě koluje příběh nazývaný ob-

vykle jako coconut principle. Během druhé světové války se Japonsko a USA potýkaly v Pacifiku na celé řadě malých ostrovů a atolů. Na jednom z nich se nacházelo letiště, které několikrát přešlo z jedné strany na druhou. Veškeré dění pozorovali z kopců místní domorodci, kteří moc nechápali, o co jde. Ale byli všímaví.

A viděli, že když na letišti pochodují vojáci, mají různé nástupy a další aktivity, tak občas z nebe padají bedny s jídlem. Měli tedy počinání vojáků za náboženské aktivity směřované mocným bož-

stvům. Jednoho dne však vojáci odešli a bedny s jídlem přestaly padat. Domorodci si tedy udělali z kokosových ořechů helmy, z klacků pušky a začali pochodovat po letišti s nadějí, že si daná božstva nakloní a ta jim sešlou další bedny s jídlem... S agilítou je to mnohdy podobné. Řada organizací napodobuje určité aktivity a „rituály“, avšak bez pochopení jejich podstaty, smyslu. A pak to samozřejmě nefunguje.

Něco trošku jiného je tzv. business agilita – schopnost firem se rychle a ve velkém rozsahu změnit, adaptovat se na nové podmínky. To je větší, systémovější změna, transformace. Business agilita je dnes pro mnoho firem až vysněnou schopností, protože jak se svět stále zrychluje, stává se z ní existenční nutnost.

je uvědomit si, že by bylo dobré si nechat poradit a že nemá smysl znovu vynalézat kolo. I to je v některých organizacích zásadní překážka. Přeci nebudeme platit za něco, co vymyslíme sami, že... Často i vymyslí, ale za

mnohem delší dobu a s mnoha více problémy po cestě. Ne nadarmo se v pohádce Třetí princ praví, že dobrá rada je to nej-cennější. Což nás dostává k druhému případu, a možná i důvodu, proč mají některé organizace ke konzultantům spíše odpor. Ona totiž každá rada není dobrá, i když je velmi drahá.

V posledních letech například prošly agilní transformací IT oddělení několika velkých finančních korporátů. Všechna nakupovala poradenské služby od jisté velké nadnárodní poradenské firmy. Od lidí, kteří byli tímto dějem „postiženi“, mám pak důvěryhodné informace, že daná firma bez ohledu na rozdílný kontext a kulturu daných firem poskytovala všem tytéž rady... Vlastně se jen změnila loga na powerpointech. Výsledky takovýchto aktivit jsou pak spíše rozpačité.

Je prostě potřeba vědět, že si nechávám radit od někoho, kdo má skutečnou znalost dané problematiky, chápe věci v souvislostech a je spíše schopen pomoci konkrétní organizaci najít si svou vlastní cestu, než kopírovat jedno řešení jak Baťa cvičky... Jak se říká v agilním světě, jedna velikost trička nepasuje všem. A implementace nějakého rámce vůbec neznamená, že „máte agilítu“. Viz kokosový příběh výše. A o poradcích, kteří si přečetli jednu knížku a už mají pocit, že vědí vše, se snad ani nemá cenu zmiňovat. Bohužel je určitým nešvarem především právě těch největších poradenských firem poslat na zákazníka studenty vybavené firemní znalostí databází... která jistě nemusí být špatná, ale... zkušenost a hloubkové pochopení prostě chybí. Nebo se s klidem necháte operovat studentem se znalostní databází chirurgie po ruce? A firmu si tak měnit necháte?

Principy agilního přístupu k řešení rozvoje a prosperity v businessu se určitě dobře uplatňují i při interim managementu...

Mohou a nemusí. Opět záleží na kontextu. Samozřejmě si dobrý interim manažer na jakékoliv pozici chce určitě co nejdříve udělat pořádek. Takže si sepiše vše, co je potřeba řešit, pak to seřadí podle priority, a následně to začne odbavovat. Nicméně to asi není potřeba omezovat na interim management. To je obecně dobrý postup kdekoli.



V čem by se mohly poučit a změnit jak české korporáty, tak mikrofirmy? Co jim ubližuje, co dělají „špatně“?

Chápu, že jako konzultant mám jistě zkreslený úhel pohledu, nicméně často si buď nenechají poradit vůbec nebo od špatného rádce. Ono to spolu může samozřejmě souviset. První krok

Ne vše se dá vyčíslit, i když, jak se to vlastně vezme. I vaše nová kniha Agilní přístup vývoje produktu a řízení projektu napovídá, jak a co dělat lépe, aby firmy obstály v konkurenci. Není ale agilita také o větší odvaze majitelů a šéfů, o větších rizicích? A zvládne ji i dnešní šedesátník, nebo bude nástrojem podnikání spíše pro mladší generaci?

No, opět jde o to, jak se na věc díváte. Když to berete úhlem pohledu „dvakrát měř a jednou řež“, který do nás vtoukali ve škole i v práci, pak může znít agilita velmi odvázně až lehkomyšlně. Jenže záleží na tom, čeho se to týká. Samozřejmě že když má být výsledkem projektu dálniční most, chci jej mít promyšlen a navržen velmi dobře ještě před tím, než jej za-

Avšak pozor – agilní přístup neznamena jen to, že rezignujeme na plánování a prostě to tak nějak řešíme po cestě... Agilní přístupy mají mnoho kontrolních mechanismů a prvků, které zajišťují, že budeme účelně vynakládat svůj čas a finance. Musí se však znát a provádět kompetentně.

čnu stavět. A vlastní stavbu pak chci mít přesně podle projektu. O tom není pochyb. Pohybují se v tomto případě v komplikovaném prostoru tzv. známých neznámých. Již bylo postaveno mnoho mostů a disponují experty, kteří umí takové věci s vysokou spolehlivostí navrhnout, naplánovat a zrealizovat. Ale co když má být výsledkem projektu informační systém nebo mobilní aplikace, u kterých nikdo není přesně schopen a do detailu říct, jak mají vlastně vypadat a co mají umět? A u kterých se takové zadání navíc v čase významně mění? Když jsem v komplexním prostoru neznámých? Kde prostě nevím, co je správný výsledek, protože to zjišťuji až po cestě? V takovém případě je paradoxně mnohem rizikovější postupovat stylem, že schválím celý rozpočet a očekávám hotové dílo v konkrétním

termínu a s konkrétními vlastnostmi. V podstatě žádný takový projekt neskončil podle očekávání. Vždy bylo mnoho změn, vícenákladů a zpoždění. Postupovat prediktivně nebo tzv. vodopádem je v tomto případě mnohem větší riziko než postupovat některým agilním přístupem. A takových případů je prostě víc a víc. A spíše menšina projektů je dnes ve stylu „stavba mostu“. Takže kdo chce být úspěšný, bude muset chtít nechtět některé prvky agility pochytit.

Avšak pozor – agilní přístup neznamena jen to, že rezignujeme na plánování a prostě to tak nějak řešíme po cestě... Agilní přístupy mají mnoho kontrolních mechanismů a prvků, které zajišťují, že budeme účelně vynakládat svůj čas a finance. Musí se však znát a provádět kompetentně. A s tím snad pomůže i ta nová knížka. Protože to je přesně její cíl – seznámit co nejširší publikum s agilními přístupy. Aby lidé zjistili, že to není žádné magické voodoo nebo anarchie, ale prostě určitá filozofie, principy a hodnoty, jak účinně přistupovat k řešení komplexních problémů.

otázky připravila Eva Bixi

S nákupem umění má zkušenost jen 14 % Čechů

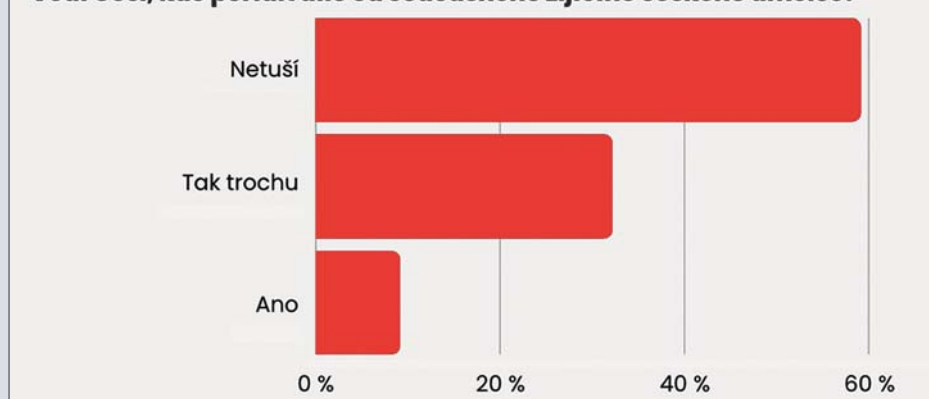
Podle online výzkumu o vztahu Čechů k výtvarnému umění zpracovaného pro projekt 100ks.cz netuší více než polovina Čechů, kde originální dílo od žijícího výtvarného umělce zakoupit. Pouze 14 % pak má s nákupem originálu zkušenosti, dílo nejčastěji pořídili přímo od umělce.

Průzkum na vzorku 1000 lidí reprezentujících populaci ČR realizovala agentura Behavio. Data ukázala, že umělecké dílo plánují pořídit pouze 3 % respondentů, dalších 21 % odpovědělo, že možná. Nejčastější suma, kterou jsou lidé za originální umění ochotni zaplatit, je v rozmezí 1001–3000 Kč, více než 5000 Kč by bylo za umění ochotno utratit pouze 10 % respondentů. To odráží i fakt, že od nákupu



Jakub Svoboda

Vědí Češi, kde pořídit dílo od současného žijícího českého umělce?



umění nejčastěji odrazuje vysoká cena (45 %). Další důvody, proč lidé s nákupem umění váhají, jsou ty, že je umění nezajímá (34 %), a skutečnost, že je žádné dílo dosud neoslovilo natolik, aby si ho chtěli koupit (25 %). Zároveň 56 % respondentů odpovědělo, že nákup umění pro ně aktuálně není prioritou. Zadavatel průzkumu, online projekt 100ks.cz, má za cíl nabídnout snadný a cenově dostupný způsob, jak se obklopit zajímavým současným českým uměním a jak poznat a podpořit malíře naší generace. Jeho zakladatel Jakub Svoboda komentuje výsledky takto: „Z průzkumu jednoznačně vychází, že Češi výtvarné umění neznají. Pouze 16 % respondentů bylo schopno jmenovat alespoň jednoho žijícího českého umělce, a navíc se většinou střídala pouze dvě jména (Jan Saudek, David Černý). Ukazuje se, že trh s uměním je stále uzavřený a pro outsi-

dery nepřístupný. To se chceme pokusit alespoň trochu změnit.“

Průzkum podle Svobody ukázal, že Češi ve vztahu k umění tápou a neumí si k němu najít cestu. Zatímco u jiných oblastí kultury, jako jsou například filmy nebo hudba, jsou umělci ve všeobecném povědomí, u výtvarného umění tomu tak není. Vztah k němu pak zřejmě komplikuje i jeho odbornost – 32 % odrazuje, že nepoznají, zda má dílo nějakou hodnotu. Nepřehlednost a uzavřenost českého trhu s uměním se Jakub Svoboda rozhodl vyřešit založením platformy 100ks.cz, která nabízí současné české umění vybrané odbornými kurátory v dostupné podobě uměleckých tisků, kterých vždy vzniká pouze sto kusů. Všechny jsou očíslovány a podepsané autory, jejich hodnota bývá často až dvacetkrát nižší než originálů, nejlevnější stojí 2820 Kč. (tz)

Robotům se u nás vede dobře

Máme je vítat s otevřenou náručí, nebo se jich bát? Roboty k nám už přicházejí a záleží jen na nás, zda budou dobrým sluhou. Více o tom nabízíme v rozhovoru s Jakubem Kaufmanem. Je v české rodinné firmě Profika, která letos oslavila 30 let od založení a která se soustředí na prodej, servis a školení u CNC strojů, zodpovědný za rozvoj sekce robotizace a automatizace.

Jak se daří robotům v zemi, která jim dala jméno?

Možná by byl pan Čapek překvapen, jak dobře se jim vede. Tím, že jsme stále velmi průmyslově a strojně zaměření, se podle mého názoru robotizaci jako takové u nás daří slušně, a to nejenom v oboru strojírenství, ale i ve zdravotnictví nebo například v automatických skladových systémech. Veřejnost by se možná divila, kde všude by roboty našla a jakou škálu aktivit dokážou zastat – od spíše rutinních úkolů, na kterých se cení především rychlost a přesnost, až ke skutečně náročným aplikacím, kde robot spolupracuje s člověkem, využívá kamerové průmyslové vidění nebo autonomně cestuje po výrobní hale.

Kde se může robotika nejlépe uplatnit?

Osobně se v Profice soustředím hlavně na vývoj robotických buněk, tedy na použití robotů ve strojírenském průmyslu, nicméně robotika má své neotřesitelné místo i ve zdravotnictví, zpracovatelském průmyslu nebo například v logistice. Velmi se mi líbí aplikace v automa-



Jakub Kaufman

tických skladovacích systémech, kde automatizace plně zastává těžkou manipulační práci a vkládá i vydává zboží ze skladu.

Co robotům brání v rozvoji?

V první řadě si myslím, že je to obava menších firem, které s robotizací nebo automatizací nemají velké zkušenosti. Jsou nervózní z úplně prvního nasazení, trvá je přesvědčit, aby po tomto řešení sáhly. Jde ale o běžnou obavu z neznámého, kterou se i my snažíme u zákazníků zlomit jednoduchým ovládáním robotizace, školením a konzultacemi. Firma Profika je na trhu již 30 let, a podobné strachy jsme vnímali i po revoluci, kdy měly české společnosti obavu nasadit dnes již naprosto běžné CNC stroje.

Nevezmou roboty lidem práci?

To je celkem rozšířené chápání robotizace ze strany zaměstnanců. Neodpovídá to ale skutečnosti. V dnešní době se robotizace nasazuje převážně kvůli nedostatku zaměstnanců. A díky použití robotizace dochází spíše k postupnému navyšování výroby, a tedy je nutné si zaměstnance držet. Navíc robotizace také potřebuje zaškolenou obsluhu, a tím se po pár školeních může stát z běžného pracovníka odborník na robotizaci, a jeho postavení ve firmě a na trhu práce je pak diametrálně odlišné. Robotizace tak řadové pracovníky zbavuje otravných a rutinních činností a umožňuje jim profesní růst.

Čím pomáhá využití těchto technologií vaší společnosti?

V Profice vyvíjíme naše vlastní robotické buňky, které dokážeme klientům upravit přesně na míru jejich provozu a potřebám. Zrychlíme tak jejich práci i produkci, navíc platí, že je práce robotu výrazně přesnější. V některých oborech, jako je třeba automobilový průmysl, je přítomnost robotizace zásadní pro to, aby se firmy vůbec mohly ucházet o zakázku v segmentu.

Vyplatí se investovat obrovské částky do dalšího rozvoje robotiky?

Určitě ano, i přesto, že se může zdát vstupní investice vysoká, tak to dává již z krátkodobého hlediska smysl. Stačí si spočítat návratnost takové investice. Díky vyšší efektivitě výroby pomocí robotizovaného pracoviště dochází v mnoha případech k tomu, že investice do stroje s robotizací se vrátí dokonce rychleji nežli investice pouze do samotného stroje.

ptal se Pavel Kačer



Zkusili jste někdy spárovat **sýry s čajem?**



Ing. Jiří Kopáček, CSc.

Co udělalo letos firmám, které nám přinášejí na stůl mléčné dobroty, opravdu radost?

Moc pěkná otázka, na kterou by se slušelo také hezky odpovědět. To ale není vůbec snadné. Vráťím-li se na začátek roku 2022, tak jsme konstatovali, jak byl pro nás mlékaře spotřebitelsky dobrý rok 2021, a to i přes nepříznivé koronavirové období, ve kterém jsme udrželi, a vlastně ještě trochu málo posílili naši domácí spotřebu mléčných výrobků. To se v jiných zemích Evropy nepodařilo. A nový rok začal také příznivě, ale bohužel jenom začal... Pak přišel 24. únor a začátek hrozivé ruské válečné agrese na Ukrajinu, a rázem jako by se zhroutil celý svět. A to také nám mlékařům, a důvody k radosti zcela pominuly. Vše se zkomplikovalo, a zejména se nám postupně začaly zdražovat nákladové vstupy všeho – mléčných surovin, energií, pohonných hmot, obalových materiálů, cen práce... Od února do dnešních dnů je tato situace bohužel stále jenom horší a pomyslné světlo na konci tunelu je zatím v nedohlednu. Nejsme v tom sami, týká se to

Ing. Jiří Kopáček, CSc., patří k předním osobnostem českého mlékárenství. Vede v roli předsedy představenstva Českomoravský svaz mlékárenský a významná je jeho publikační a osvětová činnost. Oboru rozumí jako málokdo, a navíc o něm dokáže poutavě vyprávět i psát. Na našich stránkách již několikrát vystupoval. Tentokrát zrekapituloval složitý rok 2022, a přidal i něco zajímavostí.

i jiných odvětví, a stejné to je i ve všech okolních zemích. A návrat k optimismu a opětovnou radost nám nyní může přinést teprve okamžik, kdy nesmyslná válka na Ukrajině skončí a celá světová ekonomika se opět vrátí do normálu. Ale kdy to nastane, je zatím stále ještě ve hvězdách.

Jak zvládají čeští a moravští mlékaři energetické nároky na chod svých provozů? Určitě se ke slovu dostávají i různá neobvyklá řešení, která mohou inspirovat ostatní.

Zpracování mléka na mléčné výrobky je nesmírně energeticky náročný obor, veškeré přijaté mléko se musí nejprve tepelně ošetřit (pasterovat) a veškeré mléčné výrobky se musí zase při svém skladování chladit. Energeticky náročné jsou ale i technologické operace při výrobě sýrů, sušených a kondenzovaných mlék i jiných skupin mléčných výrobků. K tomu potřebujeme plyn na ohřev páry, potřebujeme elektrickou energii, potřebujeme velké množství ledové vody. Při dnešních cenách energií a také dostupnosti například plynu nám ale skutečně vzniká veliký problém, a kromě zdražování cen mléčné suroviny (meziročně o 40 %) nám tudíž nebyvalou měrou rostou zpracovatelské náklady. Mlékaři trvale hledají různá úsporná řešení, instalují nové efektivnější typy kotlů, fotovoltaické panely, zajímají se o obnovitelné energetické zdroje, ale to zatím nestačí na náhradu dosavadních energetických vstupů. Potěšitelná v některých provozech může být například výměna klasického osvětlení za úspornější LED panely, ale i to je jen malá část úspor, které jsme schopni zatím docilovat.

A můžeme jim my, spotřebitelé, nějak pomoci? Určitě odpovíte, že ano, když budeme víc nakupovat a hojněji konzumovat mléčné výrobky...

Ano, vy jste to popsala zcela správně. Potřebujeme věrného, loajálního zákazníka, který bude hrdě kupovat kvalitní české výrobky. Bohužel cenový marketing nad tím vším zatím vítězí a spotřebitelé upřednostňují cenu před

kvalitou, i když vám budou tvrdit, že je to opačně. Zahraniční maloobchodní síť uvádějí na trh velké množství dovozových výrobků, které nám konkurují – bohužel právě cenou, a už nikoliv kvalitou. Podíl dovozu mléčných výrobků na jejich celkové domácí spotřebě představuje téměř 47 %, což je opravdu pro domácí mlékárenskou ekonomiku neúnosné. Proto skutečně potřebujeme, aby nám spotřebitelé více věřili a byli loajálnější k české mléčné produkci. My ale ty naše přednosti musíme více, a hlavně lépe komunikovat, a spotřebitele o tom přesvědčit. Zde tedy musíme ještě více přidat.

Sortiment sýrů, tvarohů, jogurtů, ochucených mlék, pomazánek se až neuvěřitelně rozšiřuje. Je stále těžší inovovat, nebo je to prostě zákon, který nelze obelstít?

Dnešní moderní spotřebitel je náročný a žádá stále nové, lepší, trvanlivější, zdravější, z pohledu užítí také pohodlnější výrobky. A pro nás musí platit staré známé, že „spotřebitel je pán“, kterému musíme sloužit a musíme také o něj bojovat. Takže trvalé rozšiřování sortimentu, inovace, reformulace, konvenientní směry – to vše musí být naprosto zásadní a musí se tak dít. A i když budeme vyrábět nějaký letitý tradiční produkt, musíme ho nabízet přinejmenším v novém obalu, s delší trvanlivostí, s vylepšenými nutričními vlastnostmi.

Čaje, podobně jako vína, mají širokou škálu chuťových struktur a hloubek založených na přítomnosti taninů, které se velmi dobře párují s bílkovinami a tuky v sýru. Doplnkovým faktorem pro kombinaci čaje a sýra je hřejivost nápoje, která na patře dutiny ústní napomáhá k rozpouštění sýra, čímž se zvýrazňuje jeho chuť. Je to v podstatě, jako by sýr ještě více dozrával.

Tyto inovační směry jsou také hybnou silou dalšího rozvoje trhu. A kromě toho musíme naslouchat novým požadavkům a změnám ve spotřebitelském chování a vnímání, a musíme se jim náležitě a stále přizpůsobovat.

Doporučil byste jakožto špičkový znalec oboru českému zákazníkovi zařadit do jídelníčku něco, aby měl dostatek vápníku v kostech, vitamínu D takřka po celý rok, zdravá střeva a veselou mysl?

Ode mne zde uslyšíte zcela jednoduchou odpověď: zařazovat jednoduše do jídelníčku tři mléčné porce denně – například sklenku mléka, kousek sýra, kelímek jogurtu. Mléko je přírodní výživovou maticí zahrnující všechny makronutrienty (dobře stravitelný mléčný tuk, nutričně hodnotnou bílkovinu a energeticky důležitý mléčný cukr laktózu), ale také důležité vitamíny (A, D, E K) a mnoho minerálních látek, mezi kterými dominuje zejména vápník, tolik potřebný pro náš zdravý růst. V podstatě neexistují žádné jiné zdroje vápníku v tak dobře stravitelné, a hlavně biodisponibilní formě, v jaké je zastoupen v mléku a mléčných výrobcích.

A mezi reformulovanými výrobky najdete celou řadu těch se sníženým obsahem soli, cukru, se sníženým množstvím přídavných látek (tedy tolik obávaných éček), nebo naopak výrobků se zvýšeným obsahem bílkovin (např. dnes v řeckých jogurtech, skyrech a dalších), či výrobků fermentovaných s použitím probiotik a prebiotik, které již patří do kategorie tzv. funkčních potravin. Čili jak vidíte, mléko a mléčné výrobky ničím jiným nenahradíte.

Vzpomínám si, jak moje babička připravovala takzvaný kličák, tedy smíchala tvaroh s trochou mléka, přidala sůl, kmín, papriku, misku přikryla ubrouskem a dala na dva tři dny uzrát na okno, do míst, kam svítilo sluníčko. Z tvarohu se stala táhlá hmota, strašně nevoněla, ale strávníci si nesmírně pochutnávali a já vzala raději nohy na ramena... Vznikl zřejmě fermentovaný exot, který byl nejen zdravý, ale i skutečnou delikatesou...

Ano, podobné příběhy také znám, je v nich skryto i určité kouzlo nebo třeba jen vzpomínky. Když jsem byl já malý kluk, tak mi babička zase každý den vařila kakao z kozího mléka, a jak mi šmakovalo. To je všechno pravda. Dnes, když se na to vše dívám z pohledu mých odborných znalostí, tak bych přesto doporučil, abychom věřili osvědčeným výrobcům mléčných výrobků, kterým můžeme důvěřovat,

protože od nich můžeme očekávat skutečně nutričně hodnotné, a především bezpečné mléčné potraviny.

Využití tvarohu v kuchyni zažívá skutečný vzestup, a to je moc dobře. Experimentujete s ním také?

Myslím si, že docela ano. Tvaroh mám rád, zejména ten vyrobený klasickou technologií, tedy odkapaný v tvarožnicích s pevnější konzistencí. Jím ho často jako takový, tedy zcela přírodní, zpracovávám ho ale i do sladkých i slaných dezertů a pomazánek, a mám ho rád i v buchtách a jiném sladkém pečivu. A ovoc-



né knedlíky, které by nebyly posypány nastrouhaným tvrdým tvarohem, by mi určité také chutnaly o něco méně. Tvaroh je velice cenný právě s ohledem na vysoký obsah mléčných bílkovin a jeho dobrou stravitelnost, a je ostatně naprosto tradiční součástí právě české kuchyně. A když nám z něho v Lošticích připraví skvělé olomoucké tvarůžky, tak to je potom ten pravý gurmánský zážitek.

Silvestrovský stůl se neobejde bez pikantních sýrů. Jak je vhodně kombinovat s víny nebo ovocnou pálenkou?

Pálenku bych k sýrům asi nevolil, snad jen v případě jako digestive po nějaké rakletovací sýrové party. Takže nápojem, který se se sýry lépe snoubí, je skutečně víno, a to dle mého názoru zejména suché bílé. Ale každý z nás má jiné preference, a ten, kdo dává přednost červenému nebo třeba sladšímu, ať zvolí to své oblíbené. K těm pikantním sýrům se ale hodí také pivo, a v dnešních pivních speciálech je tak široký výběr, ke kterému vždy najdeme vhodný sýrový protějšek. Mluvme-li zde o Silvestru, tak to pivo není zas v tomto případě tím správným nápojem.

Avšak když pomínu silvestrovský den a chtěl bych sýry s něčím ještě spárovat, tak vám řeknu něco, co vás možná překvapí. Zkusili jste někdy spárovat sýry s čajem, třeba dobrým čínským

Oolongem nebo silným fermentovaným Pu-erhem? To je skutečný zážitek. Čaje, podobně jako vína, mají širokou škálu chuťových struktur a hloubek založených na přítomnosti taninů, které se velmi dobře párují s bílkovinami a tuky v sýru. Doplnkovým faktorem pro kombinaci čaje a sýra je hřejivost nápoje, která na patře dutiny ústní napomáhá k rozpouštění sýra, čímž se zvýrazňuje jeho chuť. Je to v podstatě, jako by sýr ještě více dozrával. Bez hřejivosti čaje by totiž některé chutě zůstaly neznatelné a potlačené. Jednotlivé druhy čajů obsahují komplexní souhrn vůní květin, ovoce a travin zasazených do jemných hořkých tónů tříslovin – velmi podobných vínu. Na rozdíl od vína, kdy

se chuť sýra zlepšuje nebo zvýrazňuje, kombinace čaje se sýrem mění strukturu a chuť obou, a často jsou odhalovány skryté nuance sýra. Vyzkoušejte si to někdy.

Váš svaz zastupuje většinu mlékárenských společností podnikajících v České republice. Dařilo se mu letos vše, co si naplánoval? A jakou máte představu o roce 2023?

Na začátku našeho rozhovoru jsem uvedl, jak naše mlékárství letos ovlivnil ukrajinský konflikt. Všichni jsme se ocitli ve velice složitém podnikatelském prostředí a největší úspěch vše-

ho spatřuji ve skutečnosti, že všechny naše mlékárny zatím stále fungují, a i když se značnými problémy tuto situaci zvládají. Za to jim a jejím pracovníkům a manažerům patří mé upřímné poděkování a také můj obdiv. Pro rok 2023 nám všem přeji, aby právě toto složité období brzy skončilo a my jsme mohli dále rozvíjet náš mlékárenský sektor.

Všichni potravináři si podle mého zaslouží velký obdiv za to, že na sebe vzali zodpovědnost za to, abychom netrpěli hladem. Pracují často s čerstvými surovinami, s poklady země, mlékem, masem, zeleninou, ovocem. Neměli bychom si toho přece jen více vážit?

To je přesné! Měli. A není to jenom práce nás potravinářů, stejný obdiv patří i našim dodavatelům – zemědělcům, kteří nám dodávají suroviny pro výrobu. Světová populace roste, nedávno překročila již hranici osm miliard lidí na této planetě, a demografové očekávají ještě další růst až na řádově 10,5 miliardy osob. A všichni budou potřebovat jíst a pít. Proto je třeba si vážit všech, kteří se podílejí na zajišťování potravin, zdravé výživy, a proto celému tomuto sektoru musíme také pomáhat a podporovat ho.

otázky připravila Eva Brixl

Dárek: k Vánocům analýzu DNA

Hledáte promyšlený dárek, který překvapí a radost z něj přetrvá i po Vánocích? Nadělte letos stále populárnější test DNA. Díky unikátní testovací sadě darujete nejen informace o rodinném původu, ale i zdravotních a fyzických predispozicích. Obdarovaný se dozví, jak metabolizuje kofein a spoustu dalších látek, zda má předpoklady k potravinovým intolerancím a alergiím nebo jaký typ fyzického tréninku je pro jeho tělo nejvhodnější.

Sada pro testování DNA je vhodným dárkem pro všechny věkové skupiny. Informace, které z ní lze získat, může totiž využívat po zbytek života, protože genetická výbava člověka se nikdy nemění a všechny údaje budou platné i po mnoha letech. Pomocí testů DNA lze však zjistit mnohem více než jen to, kdo byli vaši předci. Velmi přínosné mohou být zejména informace týkající se zdraví. Po nasekvenování DNA se totiž uživatel dozví, zda má předpoklady k široké škále onemocnění, jakými jsou například celiakie, astma, vysoký cholesterol, ledvinové kameny, Crohnova choroba, migrény, obezita, šedý zákal nebo Alzheimerova choroba. Vedle predikce ale získá i konkrétní preventivní doporučení, která mohou tyto negativní předpoklady snížit a projev onemocnění oddálit. Aplikace odhalí i data o vstřebávání různých vitamínů a živin, jako jsou kofein, antioxidanty, železo nebo vitamíny A, B, C, D, E. V neposlední řadě se dotýká i toho, jaký má sportovní potenciál nebo jaká strava či léky jsou pro něj vhodné. Tyto informace pak mohou být klíčové pro nastavení vhodného životního stylu. Jak to tedy celé funguje? Testy DNA se prodávají v krabičce obsahující sadu pro domácí od-



Zleva: Petr Štěpánek, Eva Kuttichová, Michal Pohludka a Adam Sládek

běr slin. Právě tu můžete zabalit svým blízkým pod stromeček, a až ji rozeberou, mohou si ihned odebrat vzorek. Ten se pak odešle do určené laboratoře, odkud zájemce po vyhodnocení obdrží zjištěná data.

V posledních letech vznikla řada firem, které analýzu DNA nabízejí. Ne všechny jsou však stejné, je proto třeba být při výběru opatrný, protože z některých lze zjistit pouze zeměpisný původ předků. Unikátní je v tomto ohledu česká firma Macromo, která kromě údajů o předcích nabízí i podrobnou analýzu týkající se zmiňovaných informací o zdraví. Součástí jejího produktu je navíc speciální aplikace, která propojuje genetické informace s anamnézou a životním stylem uživatele. Lidé tak získají doporučení přímo na míru, tedy i jak pečovat o vlastní tělo a zdraví.

„V blízké budoucnosti rozšíříme možnosti naší aplikace o data z chytré elektroniky nebo přímo z aplikace Apple Health. V této kombi-

naci pak bude možné sledovat fyzickou aktivitu, spánek, srdeční tep a další faktory, které ovlivňují míru rizika onemocnění, a předpoklady získané z analýzy DNA,“ vysvětlil Adam Sládek, spoluzakladatel bioinformatického startupu Macromo.

Tyto údaje tak mohou být pro mnohé rovněž impulzem k úpravě životního stylu a zdravějšímu životu a podpořit je například v jejich novoročních předsevzetích. Mimo jiné je ocení také příznivci biohackingu, kteří se snaží systematicky naplňovat potenciál svého těla. S testem Macromo DNA totiž lze získat až 94 údajů s popisem rizik onemocnění, konkrétními návrhy na úpravu životního stylu, včetně například informací o tom, jak tělo vstřebává konkrétní vitamíny či živiny z potravy.

Adam Sládek, Michal Pohludka, Eva Kuttichová a Petr Štěpánek. Vizionáři, kteří v prosinci 2021 založili společnost Macromo s jednoduchou myšlenkou. Tedy že díky prediktivní a preventivní zdravotní péči lze učinit život člověka delší, kvalitnější a produktivnější.

K naplnění jejich vize má pomoci ucelený systém, který bude propojovat sekvenování DNA, fitness trackery a další laboratorní vyšetření v uživatelsky přívětivé mobilní aplikaci. Jako první se team zaměřuje na celogenomové sekvenování DNA. Maximální péči ale soustředil na vybudování vlastního unikátního softwaru Macromo Engine, který dokáže z přečteného genetického materiálu definovat konkrétní predispozice. Na jeho tvorbě se podílela skupina českých a amerických genetiků, bioinformatiků a lékařů.

Nyní se společnost připravuje na vstup na další trhy. Vedle široké škály dalších markerů, díky kterým budou moci uživatelům poskytovat řadu nových dat a doporučení, chystá startup integraci s aplikací Apple Health a možnost napojení dalších laboratorních vyšetření. (tz)



Když okna kradou teplo

Šetřit peníze i teplo! Cíl současných dní pro mnohé z nás. Jaké jsou cesty? Změna zdroje tepla za energeticky úspornou variantu, zateplení obálky domu nebo výměna oken – tři nejčastěji skloňovaná řešení, přičemž to poslední je nejrychleji realizovatelné. I přestože okna na první pohled mohou vypadat v naprostém pořádku, tak skutečnost může být úplně jinde. Kvůli rostoucím cenám energií a nejistotě, zda bude v zimě dost tepla pro všechny, hledá nyní mnoho domácností i firem způsoby, jak náklady na vytápění minimalizovat. Mnoho z nich proto uvažuje o tom, zda by se jim nevyplatilo alespoň vyměnit okna. Právě na toto téma nedávno besedovali s novináři odborníci značky VEKRA. Jejího spolumajitele Jana Tušla jsem se posléze zeptala:

Jsou okna pro úsporu energie a rodinného rozpočtu opravdu tak důležitá?

Věřte nevěřte, jsou. Celkem jasné je to u těch, která jsou stará dvacet či třicet let, ale mnozí u svých oken řeší problémy s netěsností a velkým únikem energie z interiéru, přestože je koupili poměrně nedávno. Je třeba si uvědomit, že okno není neprostupná bariéra. Z pohledu úniku tepla jde o nejslabší článek vnější obálky domu. Jejich výměnou se dá uspořit poměrně významné množství energie.

Můžete to doložit nějakým počtem?

Nechali jsme si naše zjištění potvrdit nezávislou laboratoří UCEEB při ČVUT, která se zaměřuje na energeticky efektivní řešení budov. Výsledky jejich testů naše závěry potvrdily. Při porovnání těsnosti starého plastového okna namontovaného v roce 2003 s oknem VEKRA Komfort EVO dosahovala spotřeba energie na vytopení místnosti u starého okna až o 70 % energie vyšší hodnotu. Měření proběhlo i s běžným oknem z roku 2022, které lze dnes koupit na českém trhu a které má v podstatě stejné parametry CE štítku jako okno VEKRA, a u něj byla spotřeba vyšší o 20 až 25 %. Oba testy ukázaly, že když je okno řádně zkonstruované a správně namontované, pak energií šetří. Celkem jasné se ukázalo, že nákup kvalitních, dostatečně těsnících oken představuje neefektivnější a zároveň poměrně snadno realizovatelné opatření, kterým lze docílit nižší částky za vytápění.

Když jsme v našem rodinném domě měnili okna, říkal nám dodavatel, že to bude navěky...

Každá doba má své. V 90. letech až přelomu milénia nastal velký rozmach výměny oken. Tehdy ale na trhu panovalo přesvědčení, že mezi okny není až takový rozdíl, a mnoho ma-



Jan Tušl

jitelů je proto vybíralo hlavně podle nižší ceny. Dnes na pohled působí funkčně, ale jejich majitelé už z užívání tuší, že nemají dostatečnou těsnost, a interiér tak zbytečně ztrácí teplo. Mnoho lidí navíc tehdy přistoupilo jen k výměně oken a dnes uvažují ještě o dodatečném zateplení. Problém s nadměrným únikem tepla skrze okna se ale může týkat i novostaveb. Pokud si majitel postavil nový dům, dostatečně ho zateplil, ale zvolil méně kvalitní okna s nevyhovující těsností, jsou právě ona místem, kudy dům přichází o teplo a majitel o peníze.

Co by mě tedy mělo přesvědčit k další investici?

Nesprávné nebo nekvalitní provedení výměny oken není radno podceňovat. Pokud venku panuje příznivé počasí, rozdíly mezi okny prakticky nepoznáme. S prvními studenějšími dny nebo nestandardními povětrnostními si-

tuacemi se ale projeví naplno. Jakmile přijde chladné počasí nebo se začnou zvyšovat náklady na vytápění domácnosti, teprve tehdy ukáže okno svoje skutečné vlastnosti. Pokud okno není dostatečně kvalitní, nemá dobré izolační vlastnosti a není správně nainstalované a seřízené, bude kvůli němu docházet k většímu úniku energie. Dalším problémem může být rosení skla, na ostění kolem se mohou tvořit vlhké mapy, a v důsledku toho i plísně. S tím souvisí i zhoršování kvality vnitřního vzduchu. Problémem ale může být i skrytá plíseň v připojovací spáře, pokud tento prostor není dostatečně utěsněný.

Každé okno navíc obsahuje z pohledu úniku tepla tři hlavní riziková místa – prostor styku skla s profilem křídla, mezeru mezi křídlem okna a jeho rámem a prostor připojovací spáry. Pokud se tedy s pospanými problémy potýkáte, neváhejte s rozhodnutím.

Kolik to bude stát?

Pokud budete měnit okna stará patnáct a více let, je díky jejich těsnosti možné ušetřit v rodinném rozpočtu i polovinu v útech za energie. Pokud budete kupovat okna nová, mohou být vzhledem k jejich odlišnému zpracování rozdíly v energiích mezi 20 až 30 %. Průměrná výše investice do výměny oken v panelovém bytě se pohybuje přibližně okolo 80 000 Kč, v případě běžného rodinného domu se náklad na výměnu nejčastěji pohybuje v rozmezí 200 000 až 450 000 Kč. Návratnost dobré investice do kvalitních oken VEKRA, kterou jsme si počítali, je při dnešních zastropovaných cenách osm let.

V nabídce máte stále něco nového. Ale nechystáte se například vyrábět okna, která nebude potřeba umývat?

Možná se budete divit, ale i o tom přemýšlíme. Cesty inovací jsou nekonečné...

připravila Eva Brixí



Mlhavo a tajemno

Kdyby byl náš život jako počasí v listopadu či prosinci, asi by byl opředen nejedním tajemnem. Mlhavo, šedo, zastřeno, to nás provázelo ráno i večer, v noci i přes den. Poodhrnula jsem si záclonu, když jsem seděla u počítače, abych chvilkami očima zabrousila do neko-nečna, jež vábilo k snům a fantasmagoriálním představám. K tomu šálek kávy i kousek hořké čokolády, ó, to se mi psalo samo! Předvá-

noční období je nápadně odlišné od těch, která pobízená sluncem a zelení trav provokují k bujarému životu. Pošmourne dny svírají naše touhy ke klidu, nastolují smír všech protikladů. Končí rok intimně samotářsky, abychom zvládli sami sebe a s myšlenkou na dlani vešli do ledna vstřícní dalším koloběhům.

Eva Brixí, šéfredaktorka

čtete s námi

XTline postaví na Vysočině nové multifunkční centrum

Společnost XTline, přední český dodavatel železářského zboží a elektro náradí, investuje 200 miliónů korun do výstavby nového multifunkčního centra. Firma do něj soustředí všechny své skladové a logistické kapacity. Místo v něm najdou i vývojové prostory, dílny pro testování náradí, showroom či moderní zázemí pro zaměstnance. Zahájení stavby u obce Ruda nedaleko Velkého Meziříčí začne zkraye příštího roku. Podle majitele firmy Michala Dubna jde o reakci na dlouhodobý růst poptávky po železářském zboží. „Nové centrum bude odpovídat nejnovějším trendům v dopravě zboží, nárokům na efektivní logistické řízení, automatizaci skladů a kvalitní zákaznický servis. Věřím, že i naši zaměstnanci ocení moderní pracovní prostory s kompletním zázemím firmy, která si i při svém růstu bude zakládat na rodinném charakteru,“ řekl Michal Duben. Rodinná česká firma s více než dvacetiletou tradicí dodává železářské potřeby i pod vlastní značkou XTLINE přibližně do 270 partnerských prodejen železářství menších a středních formátů napříč Českem. Ročně distribuují na stovky tisíc druhů zboží od šroubováků, klíčů, svinovacích metrů, kladiv či nožů až po elektro a aku náradí. „Zakládáme si na tom, že naše náradí je vyvíjeno i aktivní spoluprací s našimi zákazníky. A důležité jsou pro nás i domácí kutilové,“ doplnil Michal Duben.

(tz)

partneři www.freshtime.cz



www.uzeninybeta.cz



www.aquapalacehotel.cz

Prosperita Fresh Time

vychází jako příloha časopisu Prosperita, ročník 11, prosinec 2022

Vydává RIX, s. r. o., Ocelářská 2274/1, 190 00 Praha 9

Šéfredaktorka: PhDr. Eva Brixí-Šimková

e-mail: brixii@iprosperita.cz, mobil: 602 618 008

Šéfredaktor www.freshtime.cz: Martin Šimek,

e-mail: martin@iprosperita.cz, mobil: 606 615 609

Redakční tým: Pavel Kačer, Jiří Novotný, Kateřina Šimková

Grafický design: Michal Schneidewind

Korektury: Mgr. Pavla Rožníčková

Tisk: Triangl, a.s., www.trianglprint.cz



Distribuce: S P Agency, spol. s r. o.

Placené textové materiály jsou označené grafickým symbolem

www.freshtime.cz

Internetový marketing: Media Know, www.mediaknow.net

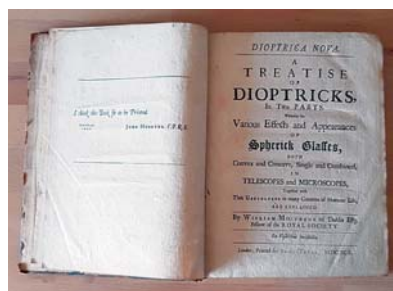
Na Aukru se v říjnu prodala Škoda 440 Spartak či bojová zástava 1. ČS letecké divize

Žebříček top aukcí největšího českého online tržiště Aukro v říjnu praskal ve švech. Těžko říci, zda se adrenalin vyplavil více motoristům při aukci nabýlkané Škody Spartak 440 z roku 1958, či sběratelům při aukci starobylého knižního díla o optice z roku 1692. Nového majitele našla v neposlední řadě i bojová zástava 1. ČS letecké divize 1945 v podobě zachovalé vlajky. Říjnovou aukcí, která skončila nejvyšší sumou, byl prodej desetidukátové medaile Oživení kremnického baníctva ražené v roce 1934 v počtu pouhých 68 kusů. Nový majitel za něj byl ochotný dát 1 320 000 korun. Těsně pod hodnotou jednoho miliónu korun pak skončila aukce sady dukátů Karla IV. z let 1978–1982. Aukce začala na jedné koruně a vystoupala až na 930 000 Kč. Boj proti inflaci stál jistě v pozadí třetí nejvyšší aukce října, kdy se prodaly Českou národní bankou vydané zlaté mince všech deseti českých hradů za 379 999 Kč. Nový majitel tím vedle sběratelské hodnoty zároveň získal pět uncí zlata o ryzosti 999,9.

Celkem 27 motoristů se zálibou ve veteránech se pralo o Škodu Spartak starou 64 let. Parádní plně funkční sběratelský kousek s platnou STK se nakonec prodal za 345 000 Kč. „Zálubu Čechů v historických vozech dokumentuje i další říjnová aukce, ve které se prodal Land Rover z roku 1948 určený k renovaci,“ popsal Pavel Krejčíř, expert na sběratelství a starožitnictví portálu Aukro. „Zajímavostí tohoto vozidla je, že na karoserii byla použita slitina hliníku a magnézia Birmabright, díky čemuž nepodléhá korozi,“ upozornil Pavel Krejčíř.

Celých 106 000 korun byl ochotný dát sběratel za knihu z roku 1692 o optice. Prastarý tisk ukazuje vědomosti 17. století o sklech sférických, konvexních i konkávních a jejich využití v dalekohledech či mikroskopech. Do období kolem roku 1830 sahá další úspěšný prodej, resp. nákup, pozdně empírové zlaté brože a náušnic zdobených stejně jako brož perly. Raritou byla bezesporu aukce vlajky 1. ČS letecké divize 1945, která se prodala za 60 395 Kč. Rostoucí hodnotu starých knih pak dokumentuje prodej díla Julese Verna s názvem Černé Indie za 30 000 korun.

(tz)



Top 10 nejzajímavějších položek (říjen 2022)

položka	kategorie	cena (v Kč)
10dukát 1934 Oživení kremnického baníctva	Sběratelství	1 320 000 Kč
sada dukátů Karla IV. 1978–1982	Sběratelství	930 000 Kč
kompletní sada deseti hradů Proof, RRR	Sběratelství	379 999 Kč
Škoda 440 Spartak, r. v. 1958	Auto-moto	345 000 Kč
Land Rover Series I 1948 Tickford	Auto-moto	225 000 Kč
Dioptrica Nova. A Treatise of Dioptricks 1692	Starožitnosti a umění	106 000 Kč
empírová souprava šperků	Starožitnosti a umění	98 000 Kč
Bible králická	Knihy a časopisy	79 900 Kč
vlajka, bojová zástava 1. ČS letecké divize 1945	Sběratelství	60 395 Kč
Černé Indie, Jules Verne	Knihy a časopisy	30 000 Kč

DS 4 Performance Line+: lákavá podívaná

Byl to náš první vůz modelové řady DS 4, který jsme měli zapůjčený na redakční test. Společně jsme stihli v předposledním zářijovém týdnu hodně: MANAŽER ROKU 2021, organizace tiskové konference klienta z kosmetické branže, hromada zařizování, včetně podcastů, rozhovorů a moderování. V tomto dynamickém pracovním tempu se nám DS 4 Performance Line+ 1,6 PureTech 225k EAT8 osvědčila. Je to auto, které vás udrží na správné trajektorii.



foto Kateřina Šimková

Začneme interiérem. Je pěkně propracovaný, nese se v duchu minimalizmu a působí docela sportovně. Mohou za to především prvky jako prošití a využití alcantary nebo zpracování sedadel. Ta jsou bravurně ergonomicky tvarována a mají výborné boční vedení i šířku, která poskytne adekvátní oporu také těm ramenatějším z nás. Čalounění z alcantary přispívá k pocitu jistoty. Zkrátka sedíte jako přibití.

Minimalistických linií uvnitř vozu bylo docíleno také rafinovaným včleněním výdechů klimatizace do prostoru nebo zasazením ovladačů do lišty uprostřed středového panelu. Výtku si ale zaslouží ovládání oken na dveřích řidiče. Přestože oku lahodí, praktické tolik není. Řešení, které jsme viděli v modelu DS 9, by se nám líbilo víc. Zvláštní pozornost si zaslouží také dotykový panel na středové konzoli. Přestože by měl usnadnit přístup prostřednictvím několika zkratk, na jeho zkrocení potřebujete cit a chvíli učení. Během řízení odvádí pozornost a není lehké se s ním dohodnout. Nápad je to skvělý, věříme, že v další generaci se z něj stane třeba opravdový touchpad. A to bude teprve vychytávka!

Prostor řidiče a spolujezdců je velkorysý. A vřadu? Člověk středního vzrůstu se uvelebí. Nejspíš mu nebude nic moc chybět, ale maličko více místa na nohy a také nižší prahy by pasažérům na zadních sedadlech dokázaly zpříjemnit život.

Zážitek z jízdy v DS 4 Performance Line+ je o pocitu vyrovnanosti a pohody. Skvělá společnost pro každý den. Benzinové provedení s motorem o objemu 1,6 litru je už naše dobrá známá a v redakci jsme si její kultivovaný projev oblíbili. Podíl na tom má také vynikající zpřevodování. Podřazení i zařazování vyšších

stupňů se odehrává plynule, nepozorovaně, hladce. Ani když plyn pořádně potrápíte ve snaze vystřelit vpřed, nezaváhá. Řidiči to dodává pocit ještě větší jistoty. Průměrná spotřeba během našeho cestování se pohybovala kolem 7,2–7,8 litru. S autem jsme strávili více času ve městě než na dálnici. Dlouhých tras nad 100 km jsme absolvovali jen pár.

Podvozek v naší testované verze Performance Line+ nebyl adaptivní, přesto podle nás netrpí nedostatečností nebo zásadními prohřešky vůči komfortu. Snad jen při krátkerech ve vozovce občas zaprotěstuje, svištíte-li si to rychlostí nad 90 km/h. Ale běžná nerovnost s ním ani nehne. A když byste přeci jen po adaptivním podvozku zatoužili, lze jej dokoupit.

K příjemné atmosféře za volantem přispívá také výborné odhlučnění kabiny.

DS 4 jde i parkování tak, že si říkáte, jestli vás dokonce v Praze nebo jiném městě náhodou nezačne i bavit. Kamera i simulace vozu v prostoru podávají řidiči velice přesný obraz o tom, co se kolem něj děje. Perfektní řešení



nepříjemných situací, kdy rychle potřebujete zajet na místo, které nenabízí příliš mnoho centimetrů navíc.

A design? Historka, již popíšeme, přesně vystihuje i naše emoce. Zaparkovali jsme na okraji Prahy před restaurací, kam chodí na obědy manažeři, podnikatelé i řemeslníci. I náš tým tam šel zahnat hlad. Vystoupili jsme z auta a mýjela nás skupina mužů ve středním věku. Dobře padnoucí džíny i svršky, které na nositele prozrazovaly podnikatelské či manažerské aktivity. Mlaskavé ohlédnutí tentokrát ale nevěnovali ženské části našeho týmu, nýbrž automobilu. Podobná situace se zopakovala, když jsme se z oběda blížili zpět k vozu. Tentokrát to byla skupina řemeslníků, kteří souhlasně pokyvovali, že takové nové věci jsou fajn: „Hele, to je takový futuristický, hezký. Já tomu fandím,“ pronesl jeden z nich. Další souhlasně přikývl a šli se k DS 4 podívat blíž. Obhlíželi přes okénko vnitřní výbavu, obešli si auto kolem dokola, s uznalým podupáním zhodnotili masku a přední část karoserie. Malý marketingový průzkum se tedy tak trochu zrealizoval sám od sebe. Zevnějšek DS 4 v provedení Performance Line+ se svým výrazným červeným odstínem na silnější polovítku lidstva zapůsobil. Pár hezkých poznámek si vysloužily i ostře řezané rysy karoserie kombinované se splývavými liniemi. I nám v redakci se silueta auta moc líbí. Kouzlo je v detailech – svítlny pro denní svícení společně s přední maskou vytvářejí poutavou dominantu s dravým a sympatickým výrazem. Zádě je svalnatá, atletická a kompaktně modelovaná. Oči upoutají zadní světla s kubistickým podpisem i chromovaná spojnice mezi nimi nebo koncovky výfuku.

Kateřina Šimková

Pro každou rodinu.

Hyundai i30 v limitované edici FAMILY.



Již od

409 990 Kč

Financování s miniúrokem*

od **0,99%**

0,99%

Nízké splátky
s miniúrokem



Nejvýhodnější Hyundai
pojištění s možností
nulové spoluúčasti



Sada zimních
pneumatik
zdarma



Slevová tankovací
karta na 5 let

Představujeme Hyundai i30 v limitované edici Family. Je dostupný jako prostorné kombi, elegantní a současně praktický fastback nebo sportovně střížený hatchback. S úspornými motory včetně čtyřválcového 1,5i 110 k, moderní konektivitou a bohatou výbavou. Navíc s možností získat praktické příslušenství za polovinu ceny. Pro každou rodinu.

**AUTOCENTRUM
DOJÁČEK**

AUTOCENTRUM Dojáček spol. s r.o.
U Seřadiště 65/7, 101 00 Praha 10 Vršovice
Tel. +420 775 994 338
dojacek.hyundai.cz

 **HYUNDAI**

5 LET Záruka
bez omezení km



5 LET Hyundai
Assistance



*Reprezentativní příklad financování Hyundai i30 Hatchback FAMILY Smart 1,5i s programem Hyundai Finance: pořizovací cena 464 990 Kč vč. DPH; výše úvěru 139 497 Kč; akontace 70 % (325 493 Kč); pevná úroková sazba 0,99 % p. a.; RPSN 13,09 % p. a.; 1.-23. měsíční splátka úvěru 1 121 Kč; 24., poslední nepravidelná splátka bez pojištění 116 248 Kč; měsíční splátka pojištění 1 216 Kč; poplatek za poskytnutí úvěru 0 Kč; délka úvěru 2 roky. Celková částka k uhrazení (jistina, úroky, pojištění, poplatek) 171 215 Kč, pojištění obsahuje havarijní pojištění a povinné ručení (spoluúčast 10 %, min. 10 000 Kč). Platnost nabídky je do 30. 9. 2022 nebo do odvolání. Poskytovatelem úvěrového financování a zadavatelem reklamy na finanční produkt je společnost ESSOX s.r.o. Poskytovatelem pojištění je společnost UNIQA pojišťovna, a.s. Příklad financování je orientační.