

Mladá fronta a.s.

E15

Jeden sklad nestačí

E-shop Alza.cz plánuje otevření druhého velkého skladu u Prahy

BYZNYS str. 4

Znepokojivé vyhlídky

Volby do europarlamentu se staly triumfem populistů

NÁZORY ODJINUD str. 13



DNES V LISTU

DAVID KLIMEŠ: KDO CHCE ZABÍT JUNCKERA?

Komentář str. 12



jednou větou

Stát chce na polích více kompostu

Zemědělci by měli zvýšit do deseti let podíl využívání kompostů na úkor průmyslových hnojiv, vyplývá z příprav vládního plánu odpadového hospodářství.

str. 2

Papírný Štětí spustily stroj za dvě miliardy

Jihoafrická Mondi Group rozšíří výrobu ve svém závodu ve Štětí díky instalaci stroje na výrobu pytlového papíru za dvě miliardy korun.

str. 5

Junckerovi se rozplývá šance na vedení komise

Kandidátovi Evropské lidové strany na šéfa Evropské komise Jeanu-Claudu Junckerovi se přes volební triumf vysněný post vzdaluje; jasně se za něj nepostavila ani německá kancléřka Angela Merkelová.

str. 8

Česko se otvírá penězům z muslimského světa

Jaroslav Bukovský | Praha

Česká republika je od počátku letošního roku jednou z mála evropských zemí, která otevřela dokořán dveře penězům z muslimských států. Novinka českého práva vyplývající z nového občanského zákoníku, svěřenský fond, totiž odpovídá principům islámského práva šaría. Legislativní můstek k muslimským investicím nabízí nejen absolutní svobodu a volnost při správě majetku, ale na cestách islámského kapitálu po Česku ani jedinkrát nezazní slovo „úrok“. Ten je totiž ve finančnictví podle koránu slovem zapovězeným. K bonusům

svěřenských fondů patří diskretnost a vidina nižších daní.

„Svěřenský fond lze v Česku nastavit takovým způsobem, který odpovídá mimořádně přísným požadavkům kladeným právem šaría. Veškerý výnos investic je následně rozdělen v rámci podílů na zisku, úrok zde vůbec nefiguruje,“ vysvětluje Miloš Kocí z advokátní kanceláře Schönherr. Svěřenský fond tak funguje jako firma, ovšem s tím rozdílem, že jeho založení ani provoz zdaleka tolik nestojí.

Islámské finančnictví prochází bouřlivým rozvojem a z roku na rok prudce nabírá na síle. Podle poradenské společnosti Oliver Wyman roste objem spravovaných

prostředků od počátku milénia ročně třicetiprocentním tempem. Do roku 2017 by měl muslimský finanční průmysl disponovat bezmála třemi biliony dolarů.

V kontinentální Evropě nemá Česko jako vábníčka pro islámský kapitál příliš velkou konkurenci. Nejbližší vyspělou a stabilní ekonomikou slučitelnou s koránem je Francie. Finanční úřady v zemi galského kohouta ovšem investorům ve svěřenských fondech věnují větší pozornost. Na rozdíl od Prahy totiž Paříž vede jejich evidenci, která je přístupná finanční správě, a nenabízí tak investorům lákadlo v podobě anonymity a daňové neviditelnosti. Pokračování UDÁLOSTI str. 3

E15 iPhone iPad
Kindle Windows Phone 7
Windows 8 aplikace

STŘEDOEVROPSKÉ AKCIE

▲ PX (CZ)	1 015	0,55 %
▲ ATX (AT)	2 520	0,20 %
▼ BUX (HU)	18 968	-0,44 %
▼ DAX (DE)	9 939	-0,02 %
▼ WIG20 (PL)	2 448	-0,64 %

KURZY ČNB • str. 6

↓ CZK/EUR
27,440
-0,010 Kč

↓ CZK/USD
20,162
-0,049 Kč

Tatra dodá hasičům na Slovensku vozy za 600 milionů

Pavel Otto | Kopřivnice, Praha

Vedle expanze v Saúdské Arábii nebo návratu na ruský trh nezapomínají noví majitelé kopřivnické automobilky ani na středoevropský region. Po českých hasičích, jejichž vozový park se loni rozrostl o stovku tatrovek, se pro ně rozhodli i slovenští kolegové. A dokonce je trumfnou. Koupí 166 kusů za 600 milionů korun. „Minulý týden jsme podepsali závaznou objednávku a začínáme vyrábět. Kontrakt je naplánován na dva roky, letos dodáme stovku automobilů,“ řekl deníku E15 šéf představenstva Tatra Trucks Petr Rusek.

Tatra původně zvažovala přímou účast ve výběrovém řízení, nakonec upřednostnila spojení se slovenským výrobcem speciálních nástaveb. „Soutěž byla vypsaná na kompletní hasičská vozidla, přičemž my nástavby vyrobit neumíme. Nicméně prakticky všichni slovenští nástavbáři se na nás obrátili a nabídli nám spolupráci,“ dodal Rusek.

Pokračování BYZNYS str. 4
ROZHOVOR s Petrem Ruskem str. 10-11



Foto ětk

Konečně pivovar. Slavnostním úderem na IPO zvon a naražením sudu zahájil včera generální ředitel společnosti Pivovary Lobkowicz Group Zdeněk Radil obchodování s akciemi firmy na pražské burze. Emise s upisovací cenou 160 korun za akcii uzavřela své první obchodování na 162,8 koruny. Objem obchodů dosáhl 17,5 milionu korun.

TRHY & SVĚTOVÁ EKONOMIKA str. 6





zápisník Jana Šindeláře

Železniční střipky

Správa železniční dopravní cesty zbourala zchátralé nádraží v Poříčí nad Sázavou. Prý neměla jinou možnost. O domek se přitom hlásil soukromý zájemce a nabízel 400 tisíc korun. Vidíme zajímavý příklad toho, co si stát představuje pod pojmem ekonomická efektivita. Erár mohl získat statisíce korun a ještě se zbavit starostí o bezcenný majetek, raději ale utratil bůhvíkolik za demolici a odvoz sutí. Věřme, že podobný postup se nestane standardem poté, co správa železnic získá od Českých drah všechna nádraží.

České dráhy poprvé a samy o své vůli zveřejnily novou výši platu předsedy představenstva. Daniel Kurucz bude pobírat 370 tisíc korun

měsíčně. Vzhledem tomu, že modrý generál má pod sebou možná nejvíce podržiených ze všech zdejších šéfů, tak plat nic moc. Vylepšit jej může prémie v podobě šedesáti procent mzdy. Zkušenosti nám našťestí říkají, že Kurucz může s premií počítat už teď. Odměna se totiž na dráze schvaluje tak nějak automaticky. Tím má novopečený drážní šéf zajištěný potřebný klid na práci a nemusí se stresovat existenčními starostmi.

Nový supervlak Railjet Českých drah zaznamenal včera první závalu a byl dočasně vyřazen z provozu. Zřejmě nejde o nic vážného, možná už zase vesele jezdí. Zkušený drážní mluvčí Petr Štáhlavský se nenechal poruchou vyvést z míry. „Nemluvil bych o poruše. Prostě je mladý a učí se jezdit,“ konstatoval. Doufáme, že to pískle na kolejích se bude učit rychleji než svého času pendolina.

Stát chce na polích více kompostu

Agrofert se omezení průmyslových hnojiv neobává

ZEMĚDĚLSTVÍ

Dušan Kůtner | Praha

Zemědělci by měli do deseti let zvýšit podíl využívání kompostů pro hnojení na úkor průmyslových hnojiv. Poža-

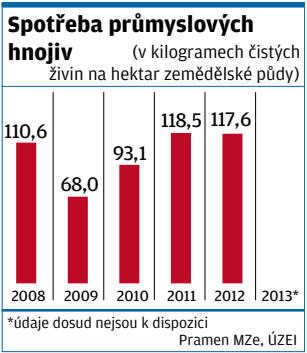
Výroba kompostů v Česku podle úřadu nepokrývá skutečnou potřebu zemědělství. Nedaří se tak jejich používáním snížit deficit organické hmoty v zemědělských půdách a více bránit erozi i negativním hydrologickým jevům. Podle ně-

Výroba kompostů podle ministerstva zemědělství nepokrývá skutečnou potřebu farmářů. Kompostové hnojení je nejen ekologičtější, ale může být i levnější

dek je součástí příprav nařízení vlády nazvaného Plán odpadového hospodářství pro období 2015 až 2024.

Rezorty podle něho musejí zemědělcům stanovit povinnost částečně nahradit průmyslová hnojiva těmi vyrobenými z odpadů, která splňují kvalitativní požadavky na běžná hnojiva. Jak velký podíl by měl být nahrazen, není zatím určeno. „MZe požadovalo zvýšení výroby kompostů z biologicky rozložitelných odpadů, a to zejména v kompostárnách dotovaných ze Státního fondu životního prostředí,“ uvedl mluvčí úřadu Hynek Jordán.

kterých studií činí současná produkce kompostů jeden milion tun ročně, přičemž potřeba je alespoň dvojnásobná. Šéf Zemědělského svazu Martin



krátce

Novela proti přeběhlictví u vlády narazila

Vláda se postavila proti ústavní novele KSČM namířené proti přeběhlictví poslanců a senátorů. O mandát by podle předlohy mohli přijít kromě přeběhnutí i v případě pravomocného odsouzení k nepodmíněnému trestu za úmyslný trestný čin. Novelu prosazovali komunisté i v minulém volebním období, Sněmovna ji ale zamítla už v úvodním čtení. >čtk **NAZORY** str. 12

Více než 1,5 milionu lidí hrozí chudoba

Chudoba a sociální vyloučení hrozí téměř 1,5 milionu obyvatel České republiky. Z nich 140 tisíc nemá ani dostatečný příjem, ani materiální vybavení, ani práci. Příjmy domácností sice v posledních letech nominálně mírně

rostly, ale v reálném vyjádření se propadly.

Prodloužení vojenské mise v Mali zřejmě projde

Senát zřejmě hladce schválí prodloužení vojenské mise v Mali do konce roku. Jednomyslně mu to doporučil jeho výbor pro obranu. Čeští vojáci by měli v africkém státě dál chránit velitelství výcvikové operace EU a trénovat maliské jednotky. Současný mandát končí vojákům v červnu.

Přibude 25 národních kulturních památek

Vláda schválila návrh, podle něhož bude seznam národních kulturních památek (NKP) bohatší o 25 nových položek. Dosud bylo na seznamu s nejvyšší možnou mírou památkové ochrany 272 nemovitostí i movitých památek.

Pýcha se domnívá, že myšlenka částečného přechodu ke kompostovému hnojení má smysl. „Využívejme vlastní prostředky, zvlášť pokud to bude mít ekonomický i enviromentální efekt,“ uvedl.

Spotřeba průmyslových hnojiv v Česku v roce 2012 mírně klesla zhruba o procento na 117,6 kilogramu čistých živin na hektar zemědělské půdy. Stále je ale jedna z nejvyšších za několik posledních let, byť zhruba poloviční oproti době před listopadem 1989.

K největším výrobcům průmyslových hnojiv patří Agrofert miliardáře a ministra financí Andreje Babiše. Loni dosáhly tržby Agrofertu z průmyslových hnojiv 39,6 miliardy korun, zhruba sedmáct procent.

Holding se ale neobává, že by to jeho byznys nějak zásadně ovlivnilo. „Už jen z toho důvodu, že průmyslová hnojiva vyrábíme převážně v továrnách mimo Česko, a také proto, že většina produkce hnojiv jde na export do dalších zemí,“ uvedl mluvčí Agrofertu Karel Hanzelka.

Praha dostala další pokutu za Opencard

Antimonopolní úřad uložil Praze milionovou pokutu za projekt Opencard, přesněji smlouvy, jež uzavřela bez výběrového řízení s firmou Haguess v roce 2012. >čtk **A141004413**

Aktuální zpravodajství z Prahy

každou celou hodinu pondělí až pátek 9:00-19:00



Foto: čtk, Zdr



Střídání. Odcházející slovenský prezident Ivan Gašparovič (vpravo) se včera na poslední státní návštěvě v Praze loučil s českým premiérem Bohuslavem Sobotkou. Mezitím se už v pražské Poštovní tiskárně cenin tiskly nové poštovní známky v hodnotě 0,45 eura s portrétem Gašparovičova nástupce Andreje Kisky.

Mzda státních zaměstnanců stoupne o 3,5 procenta

Praha | Státním zaměstnancům včetně učitelů by měly příští rok stoupnout platy o 3,5 procenta. Vláda o tom rozhodla v rámci výdajových rámců rozpočtu, které rovněž schválila. Ministr vnitra Milan Chovanec prý chce dále jednat o dalším zvýšení platů hasičů a policistů. U platů státních zaměstnanců navrhovalo ministerstvo finan-

cí 2,5procentní růst, premiér a předseda ČSSD Bohuslav Sobotka se už dříve vyjádřil, že podporuje výraznější zvýšení. Ministr Chovanec již v úterý v České televizi uvedl, že pro policisty a hasiče by chtěl větší nárůst. „Tři a půl procenta beru jako základ pro přidání policistům a hasičům,“ řekl Chovanec.

Ministr financí Andrej Babiš rovněž počítá s tím, že jednotliví ministři budou chtít získat dodatečné prostředky, aby pokryli vyšší platy svých zaměstnanců tak, že rozkryjí jednotlivé náklady svých rezortů. Ministerstva podle Babiše ve svých rozpočtech nepochybně skrývají položky, na kterých by byla schopna

ušetřit například prostřednictvím hromadných nákupů. Podle šéfa státní pokladny existuje přibližně dvacet až třicet produktů, které by se mohly nakupovat centrálně. „Zároveň by ministři měli začít uvažovat o prodeji majetků, které nevynáší prostředky. Domluvili jsme se, že dojde k jejich transparentním

centrálním prodejům,“ dodal Babiš.

Vláda po měsíci diskuzí také schválila výdajové rámce státního rozpočtu na další roky. Příští rok by měly stoupnout o šestnáct miliard proti dříve schváleným 1153 miliardám korun. Schodek státního rozpočtu by příští rok měl být sto miliard korun. >čtk Více **E15.cz**

inzerce



MARTIN VOGL
generální ředitel Axa



Finanční skupině klesl loni v Česku a na Slovensku provozní zisk téměř o čtvrtinu, a to přesto, že snížila náklady o deset procent. Navzdory tomu vedení považuje výsledek za velký úspěch. **str. 4**



ZDENĚK RADIL
šéf Pivovarů Lobkowicz

Akcie skupiny se při premiéře na pražské burze chovaly rozpačitě: otevřely na 162,90 koruny a uzavřely na 162,80 koruny. Upisovaly přitom na samé dolní hraně ohlášeného pásma 160 až 175 korun. **str. 6**



JEAN-CLAUDE JUNCKER
lucemburský expremiér



Kandidátovi evropských lidovců na šéfa Evropské komise se cesta k dosažení postu komplikuje. Nechce ho několik zemí a vlažně se k němu staví i německá kancléřka Angela Merkelová. **str. 8**

Vivus

Domy plné života

SKVĚLÉ BYDLENÍ NA DOBRÉ ADRESE

Nové byty Pankrác, Praha 4
Bydlete v centru dění a přitom si užijete i pohodu a klid domova!
Komfortní bydlení v blízkosti Metra C a v sousedství obchodního centra Arkády Pankrác.
ihned k nastěhování

Nové byty Kamýk, Praha 4
Bydlete obklopeni přírodou, s výbornou dopravní dostupností a občanskou vybaveností!
Na dosah přírodní park Modřanská rokle, sportoviště, obchody i služby.
ihned k nastěhování

VÝRAZNÉ SLEVY

volejte zdarma
800 186 186

www.vivus.cz

Z PŘÍKOPKOVACÍ STANICE ZDARMA
*k vybraným bytům

Alza.cz jedná o velkém skladu u dálnice

Internetový obchod se kromě areálu developera Prologis dívá i po dalších místech

NEMOVITOSTI
Daniel Novák | Praha

Největší e-shop v Česku Alza.cz plánuje už na letošní třetí čtvrtletí otevření druhého velkého skladu poblíž Prahy. A to ve skladovém komplexu americké developerské společnosti Prologis v Úžici u dálnice D8. „Můžeme potvrdit, že jsme v pokročilém stadiu jednání se společností Prologis, jehož předmětem jsou skladové plochy v Úžici,“ sdělila mluvčí

Alzy Šárka Jakoubková. Podle informací deníku E15 si tam Alza hodlá pronajmout kolem pětadvaceti tisíc metrů čtverečních. Z logistického areálu v pražských Horních Počernicích „zelení mimoszemšťané“ neodejdou. Rovněž tam zachovávají stávající výměru skladů, tedy čtrnáct tisíc čtverečních metrů. Podle zástupkyně firmy je ale zatím předčasné mluvit o tom, nakolik se budou obě centra z hlediska své činnosti lišit. Jisté však je, že byznys Alzy

AlzaBoxy již vydávají zboží

Společnost Alza.cz zavedla nový způsob vydávání zboží prostřednictvím schránek dostupných 24 hodin denně. AlzaBoxy jsou umístěné na čerpacích stanicích OMV, v obchodních centrech a dalších frekventovaných místech. V současnosti jich funguje v Praze a okolí deset.

se bude rozšiřovat dál. „Toto je začátek expanze,“ uvedla Jakoubková. „Jednáme také o dalších lokalitách,“ dodala. Internetový prodejce nedávno sdělil, že plánuje navýšení pronajímané plochy o více než čtyřicet tisíc metrů čtverečních. Rozmach internetového nakupování přiměl k hledání nových logistických prostor také Netretail Holding, který provozuje e-shop Mall.cz. Ten si teď v pražských Počernicích hned vedle Alzy pronajímá přes patnáct tisíc metrů čtverečních.

V okolí metropole se však nyní dívá po skladech o třiceti až padesáti tisících metrech čtverečních. Trh skladových nemovitostí aktuálně zažívá boom a významně se na tom podílí právě poptávka internetových prodejců a na ně napojených přepravců. Rozhodně přitom nejde jen o mediálně nejznámější případ Amazonu. Developéři se proto pustili do skupování volných stavebních pozemků, a to hlavně kolem Prahy.



Foto: ČTK

Miliardy do Želivky.

Úpravnu vody Želivka, která je největším provozem svého druhu v zemi a zároveň hlavním zdrojem pitné vody pro Prahu, čeká rozsáhlá modernizace. V příštích deseti letech by do ní mohly být investovány zhruba dvě miliardy korun. Zlepšit by se měla mimo jiné technologie úpravy vody.

AXA vydělala o čtvrtinu méně

Zdeněk Pečený | Praha

Finanční skupině AXA v loňském roce poklesl v Česku a na Slovensku provozní zisk o 23 procent na 228 milionů korun. A to i přesto, že firma snížila náklady o desetinu. Předepsané pojistné dosáhlo 16,1 miliardy korun.

Vedení firmy pokles zisku téměř o čtvrtinu přesto považuje za velký úspěch. „Výsledky za rok 2013 jsou pro nás velkým krokem vpřed. Je to velmi pozitivní důkaz našeho zaměření na zákazníky a kvalitu,“ uvedl Martin Vogl, generální ředitel AXA pro Českou a Slovenskou republiku.

Za poklesem zisku stojí podle finančního ředitele skupiny Sébastiena Guidoniho loňské investice do neživotního pojištění. Podle Vogla dosáhly sa-

vize neživotního pojištění, kde předepsané pojistné vzrostlo o 43 procent na jednu miliardu korun. U životního pojištění je to ale třináctkrát více.

238

milionů korun činí loňský zisk skupiny AXA v Česku a na Slovensku

motné investice do obchodního růstu a projektů pro rozvoj 295 milionů korun.

Celá skupina má v Česku a na Slovensku 1,4 milionu klientů. Loni nejrychleji rostla di-

AXA se chce více soustředit na kvalitu, a proto se rozloučila s pěti sty interními poradci, se kterými nebyla spokojená, a rozvázala spolupráci s desítkami poradenských síť.

Tatra dodá hasičům na Slovensku vozy

Dokončení ze str. 1
Šéf představenstva Tatra Trucks si pochvaluje rovněž to, že půjde o zcela totožné typy vozidel. „To je přesně to, co se našim subdodavatelům různých celků a komponentů líbí. A nám to usnadní jednání i s dodavateli materiálů, od nichž budeme nakupovat pravidelně a ve velkých objemech, což se pozitivně projeví na ceně,“ dodal.

Hasičské záchranné sbory nemusí být jedinými evropskými zákazníky kopřivnické továrny. Svým novým produktem nazvaným tatraktor by

ráda oslovila zemědělce nejen v Česku a na Slovensku, ale i ve Francii, Polsku nebo Srbsku. Jen český a slovenský trh má podle odhadů Tatrov potencionál okolo padesáti až sedmdesáti těchto traktorů ročně.

Firma nabízí i lesnická vozidla, konkrétně pro převoz klád. „Ve střední Evropě jich každý rok prodáme několik desítek. Zejména Slováci jsou s nimi velmi spokojeni, od loňska už nic jiného než tatrovky nekupují. U nás je to trochu jiné, protože pro Lesy ČR zajišťují těžební činnosti soukromé firmy,“ poznamenal Rusek.

Papírny Štětí rozšíří výrobu, spustily stroj za dvě miliardy

David Vagaday | Praha

Jihoafrický papírenský gigant Mondi Group investoval v České republice další miliardy. Ve svém závodu v severočeském Štětí instaloval papírenský stroj PM7 na výrobu pytlového papíru. Nové zařízení stálo firmu 70 milionů eur, což jsou téměř dvě miliardy korun. Díky této investici vzniklo ve Štětí šest desítek pracovních míst.

Mluvčí Mondi pro střední Evropu Sonja Lochnerová zdůvodnila nákup nové technologie růstem poptávky. „Tato investice umožní skupině Mondi pokrýt vysokou poptávku po bílém pytlovém papíru,“ uvedla mluvčí. Pořízení stroje podle ní společnost financovala z vlastních zdrojů.

PM7 je moderní papírenský stroj s roční kapacitou 155 tisíc tun papíru určeného zejména pro výrobu pytlů pro stavební

průmysl či nákupních tašek. Jeho instalace trvala ve Štětí třináct měsíců, přičemž jednotlivé díly přivezlo 550 nákladních vozů. Klíčové komponenty dodala rakouská firma Andritz.

Firma letos v dubnu zahájila testovací provoz stroje a během roku postupně navýší jeho produkci. „Plně výrobní kapacity dosáhneme v příštím roce,“ dodala Lochnerová. Přibližně polovinu celkové produkce pak Mondi využije interně v rámci svých papíren.

Mondi Štětí ročně vyrábí přes 500 tisíc tun buničiny a papíru. Závod byl založen v roce 1949 a koncern Mondi jej převzal v roce 2001. Před pěti lety tam Jihoafričané investovali 47 milionů eur do stroje PS6 na výrobu vysoce kvalitního balicího papíru s kapacitou 45 tisíc tun.

Vedle největší české papírny ve Štětí jihoafrická firma v tuzemsku koupila i českobudějovický Bupak. V roce 2012 ho získala od rakouské skupiny Duropack. Více [E15.cz](#)

Papírenský obr Mondi

Jihoafrická skupina Mondi zaměstnává v továrnách ve více než 30 zemích světa kolem 24 tisíc lidí. Vedle střední Evropy provozuje závody v Rusku, na americkém kontinentu a v Jižní Africe. Loni vykazala tržby ve výši 6,5 miliardy eur (kolem 178 miliard korun) a zisk před zdaněním 499 milionů eur (přes 13 miliard korun).



Foto: profimedia.cz

První panely pro Airbus. Aero Vodochody odeslalo dodávku trupových panelů pro výrobu Airbusu A321 italskému výrobci letadel, společnosti AleniaAermacchi.

krátce

Vodafone zlevní roaming v Evropské unii

Česká pobočka Vodafone sníží od července ceny roamingového volání v rámci unie a Švýcarska o 16 procent. Cena odchozího hovoru tak klesne na 6,30 koruny za minutu. Podobnou úpravu již oznámil i konkurenční T-Mobile.

Společnosti TTC jsou v českých rukou

Společnost TTC Telekomunikace se stala stoprocentním vlastní-

kem firmy TTC Marconi, když odkoupila 49 procent od Ericssonu. Odkup podílů umožní konsolidaci obou českých společností TTC. Vlastníci si od konsolidace slibují nejen úsporu nákladů a zvýšení efektivity řízení, ale zejména posílení pozice TTC Marconi.

Ministr Chovanec zrušil transformaci pošty

Česká pošta po osmi letech opouští záměr transformovat podnik na akciovou společnost. „Současná vláda a ministr

Chovanec nemá zájem dokončit privatizaci, respektive transformační proces a nepřevádět poštu na akciovou společnost. Chce zachovat státní podnik,“ uvedl náměstek ministra vnitra Jan Sixta.

IBM v Česku podpoří začínající firmy

Počítačová společnost IBM spustila v Česku program podpory pro začínající firmy. Poskytne přístup na své trhy, ke svým partnerům a zkušenostem specialistů IBM. >čtk

A141007703



strojírenské
fórum

10. – 11. 6.
PRAHA, ANDEL'S HOTEL

Program konference: Možnosti a principy čerpání fondů EU a jejich vliv na růst konkurenceschopnosti strojírenských firem, certifikace a licencování vývozu ve strojírenství, reálné možnosti zvýšení konkurenceschopnosti českých firem na zahraničním trhu, inovace ve strojírenství a další aktuální témata.

Organizátor:

EXPONE

Odborný garant:

SVAZ strojírenské technologie

www.strojforum.cz



inzerce

Pivovary Lobkowicz vstoupily na burzu

Akcie zahájila obchodování nad upisovací cenou, pak mírně ztratila

PRIMÁRNÍ ÚPIS
Zdeněk Pečený | Praha

S velkou pompou začalo včera obchodování s akcemi společnosti Pivovary Lobkowicz Group (PLG) na pražské burze. Upisovací cena akcií dosáhla 160 korun, včerejší obchodování ale otevřelo na 162,90 koruny. Cena kolem oběda klesla pod upisovací cenu, když se dostala pod 159 korun, následně se ale

vrátila k otevírací ceně a uzavřela na 162,80 koruny. Tedy pod otevírací cenou. Objem obchodů dosáhl 17,5 milionu korun, což generální ředitel PLG Zdeněk Radil označil za velice živé obchodování. Akcií některých titulů se ale včera v Praze zobchodovalo podstatně více. Třeba akcie Erste se prodaly za více než 220 milionů korun, akcie ČEZ za 90 milionů. PLG získala prodejem akcií

17,5

milionu korun
činil objem obchodů
během prvního dne
pivovarské skupiny na
pražském trhu

na burze téměř 405 milionů korun. To jsou podle Radila dostatečné prostředky na další rozvoj. Nadšení z nového úlovku pro pražský parket neskřýval ani jeho šéf Petr Koblic: „Spousta mezinárodních investorů se mě ptá, proč se na pražské burze neobchoduje nejtradičnější český produkt, jako je pivo. Teď konečně máme odpověď, že se nějaký pivovar obchoduje.“ Tržní kapitalizace PLG se

včera pohybovala pod 1,9 miliardy korun. Ještě před otevřením obchodování se na akcie PLG objevilo první investiční doporučení. Vyдалa ho J&T Banka, která doporučila akcie kupovat s cílovou cenou 215 korun. Podle společnosti byla poptávka po akciích ze strany investorů překvapivě silná. S tím se ale příliš neshoduje skutečnost, že upisovací cena byla na spodní hraně avizovaného pásma 160–175 korun.



Foto: Reuters

Brusel žádá zátěžové testy v energetickém sektoru

Jan Stuchlík | Praha

Evropská unie by měla před nadcházející zimou provést zátěžové testy své energetické infrastruktury. Ty ukážou, jak je Evropa připravena na případné výpadky v dodávkách zemního plynu. V čerstvě zveřejněné Strategii evropské energetické bezpečnosti to navrhuje Evropská komise, která dokument připravila na objednávku členských zemí.

Ze zátěžových testů by mohla vyplynout opatření, kterými lze vylepšit energetickou bezpečnost ještě do konce roku. Patří mezi ně zvýšení zásob,

investice do zařízení pro otečení toku plynu v plynovodech či přechod na alternativní palivo

Z testů by měla vyplynout opatření, jimiž lze zvýšit energetickou bezpečnost kontinentu do konce roku

ve výrobě tepla. Testovat by se měla infrastruktura na regionální i celoevropské úrovni.

Dlouhodobě má ke zvýšení energetické bezpečnosti unie vést dokončení vnitřního energetického trhu a zvýšení počtu dodavatelů dovážených energie

tických komodit. Komise také zmiňuje vyšší domácí produkci energií, výslovně uvádí jen obnovitelné zdroje. Ve hře je však také rozvoj těžby zemního plynu z břidlicových ložisek. Klíčové je podle komise také snižování spotřeby, zejména v budovách, v nichž se spotřebuje 40 procent veškeré energie a třetina zemního plynu.

Strategický dokument stanovou na stůl šéfové států a vlád na pravidelném červnovém evropském summitu. „EU zůstává zranitelná a napětí na Ukrajině na tento fakt opět upozornilo,“ tvrdí šéf Evropské komise José Manuel Barroso.



Foto: Reuters

Skutečný automobil.

Google představil vlastní plně automatizované automobily bez volantu, plynu nebo brzd. Zatím jde o prototypy a firma jich chce ve spolupráci s partnery z automobilového průmyslu vyrobit v dohledné době 200. Oznámil to spoluzakladatel společnosti Sergey Brin. Vozítko pro dva cestující je vybaveno pouze tlačítky pro rozjezd a zastavení a řízení obstarávají senzory a počítač. Společnost doufá, že její vozy budou během několika let dostupné v řadě amerických měst. Podle Brina by mohly fungovat v rámci firemní internetové taxislužby a později by se z nich mohl stát propojený dopravní systém. Více **E15.cz**

z parketu

Viktor Zeisel

Oživení investic v Česku

Vedle oficiálních statistik ČSÚ o průmyslové produkci, exportech a importech máme k dispozici také sezonně očištěná data z Eurostatu, která jsou členěna do širších ekonomických kategorií. Jednou z těchto kategorií jsou kapitálové statky používané k investicím. Tato čísla ukazují, že

v srpnu 2013 výroba kapitálových statků významně vzrostla a od té doby se drží na vysokých hodnotách. V březnu pak vylétla dokonce o více než 15 procent. Dovoz kapitálových statků zahájil svůj růst později než jejich domácí produkce, zato jsou jeho přírůstky silnější. Od září 2013 do února vzrostly jejich importy o 17 procent. V březnu sice došlo k mírné korekci, ale ta by rostoucí trend zvrátil neměla. Na druhé straně exporty kapitálových statků zaostávají, když jejich růst je od prosince 2013 jenom pozvolný a předtím v meziročním vyjádření jejich vývoz skoro celý rok klesal. V důsledku tak bilance obchodu s kapitálovými statky

snížila svůj přebytek. Údaje Eurostatu tak ukazují, že se v české ekonomice od konce třetího čtvrtletí akumuluje kapitálové statky díky jejich vyšší domácí výrobě a dovozům a relativně slabým vývozům. To se projevilo už i v národních účtech za poslední čtvrtletí loňského roku, když investice po dlouhé době výrazněji vzrostly. Naše předpovědi ukazují, že investice by měly pokračovat. Jejich růst výrazně zpomalí klesající tendenci potenciálního růstu české ekonomiky. Kdyby se k soukromému sektoru přidala vláda, mohl by potenciální produkt začít i stoupat. Autor je ekonomem Komerční banky

krátce

Valeant zvyšuje nabídku Allerganu

Kanadská farmaceutická společnost Valeant Pharmaceuticals zvýšila nabídku na převzetí amerického výrobce botoxy Allergan na 49,44 miliardy dolarů z původně navrhovaných 47 miliard dolarů. Valeant zároveň prodal za 1,4 miliardy dolarů práva na prodej několika výrobků švýcarské potravinářské skupině Nestlé.

Společnost zároveň přesune své sídlo z Bratislavy do Vídně a chce expandovat v západní Evropě. Uvedl to marketingový manažer Piano Media Dávid Puha, hodnotu transakce neuvedl. Více **E15.cz**

Slovenský Volkswagen se vyhnul stávce

Odbory ve slovenském Volkswagenu odvolaly stávkovou pohotovost, kterou vyhlásily v březnu kvůli platovým a pracovním podmínkám. Též zrušily na čtvrtek avizovanou stávku. Odbory ustoupily od nátlakových akcí poté, co se s vedením dohodly na nové kolektivní smlouvě. >čtk

Do Piano Media vstoupil rakouský investor

Do slovenského projektu pro zpoplatnění webového obsahu Piano vstoupil rakouský investor, fond aws Gründerfonds.

CONSEQ PARK

Velká Chuchle

Dostihové závodiště Conseq Park Velká Chuchle nabízí:

Pořádání VIP akcí během dostihových nedělí i v průběhu celého roku

Atraktivní program pro Vás a Vaše klienty přímo na míru

s kvalitním cateringem až pro 3 000 osob

Ideální prostředí a podmínky pro prezentaci Vaší firmy

Bohatý animační program pro děti

Kontakty: hipodrom@velka-chuchle.cz, +420 242 447 031

www.velka-chuchle.cz

Radotínská 69, Praha- Velká Chuchle

VELKÁ CHUCHLE - DOBRÁ ZÁBAVA ZA KAŽDÉHO POČASÍ!

NAVŠTIVTE NĚKTERÉ Z DOSTIHOVÝCH ODPOLEDNÍ, RÁDI SE O VÁS POSTARÁME.

KVĚTEN: 18 25

OD 14 HODIN

ČERVEN: 1 8 22

OD 14 HODIN

SRPEN: 31

OD 14 HODIN

ZÁŘÍ: 7 14 21 28

OD 14 HODIN

ŘÍJEN: 5 19 26

OD 13 HODIN



CONSEQ
J2 1994

generální partner dostihového závodiště

Penze, Fondy, Alternativní investice

Juncker ztrácí šanci na vedení komise

Za kandidáta lidovců se jasně nepostavila ani Merkelová

EUROVOLBY

Pavla Palaščáková | Praha

Kandidátovi Evropské lidové strany (EPP) na šéfa Evropské komise Jeanu-Claudu Junckerovi se přes volební vítězství partaje vysněný post vzdaluje. Evropští lídři jednáním o obsazení funkce pověřili unijního prezidenta Hermana Van Rompuye, který už dříve naznačil, že stranická nominace nemusí být rozhodující. Juncker navíc podle některých zdrojů ztrácí podporu německé kancléřky Angely Merkelové.

Někdejší lucemburský premiér trvá na tom, že šéfem komise má být uchazeč vítězná

strany, od lídrů frakcí už dostal mandát k hledání většiny v europarlamentu. Kandidáta ale navrhuje členské státy, z nichž několik má k Junckerovi výhrady. Patří mezi ně Maďarsko a Švédsko, za největší překážku je považován britský premiér David Cameron. Bývalého šéfa euros skupiny považuje za přílišného federalistu, jenž by nebyl nakloněn snaze o reformu unie. „Potřebujeme přístup, který uzná, že Brusel se stal moc velkým, rozkazovačným a příliš se vměšuje,“ podotkl Cameron.

Merkelová se vyhnula přímé odpovědi na dotaz ohledně nominace a trvá na tom, že rozhovory povede Rompuy. Kancléřka tvrdí, že jednání

o šéfovi komise je součástí širšího balíku rozhovorů o obsazení vrcholných postů. Protože EPP v parlamentu potřebuje k většině socialisty, bude podle ní nutné přinejmenším jednu z funkcí nabídnout jim. Naznačila také, že může jít o delší proces. „Důslednost má přednost před rychlostí,“ zdůraznila.

Na Junckerovu stranu se staví třeba Finsko, podle něj by výběr nástupce Josepha Barrosa neměly provázet politické hrátky. Zastal se ho i šéf lucemburské diplomacie Jean Asselborn. „Hrají o čas, spoléhají na únavu s cílem dosáhnout toho, co má v hlavě Cameron a další,“ prohlásil na adresu evropských lídrů.

NÁZORY str. 12



Foto Reuters

Když to nešlo po dobrém. Pouhé tři dny po vítězství protiimigrační Národní fronty ve volbách do Evropského parlamentu ve Francii začala tamní policie dnes vyklízet trojici táborů imigrantů v Calais. Místní úřady už před týdnem oznámily, že provizorní tábořiště budou vyklizena kvůli obavám o veřejné zdraví a bezpečnost. Jejich výzvy k odchodu však stovky přistěhovalců neuposlechly.

inzerce

Kreml usiluje o klid v Abcházii

Praha | Kreml je znepokojen vývojem v separatistické Abcházii, kde demonstranti obsadili prezidentské sídlo a televizi. Šéf gruzínské provincie Alexandr Ankvab to označil za puč a utekl ze Suchumi. Do oblasti závislé na Moskvě míří poradce prezidenta Vladimira Putina Vladislav Surkov a náměstek ruské bezpečnostní rady.

V centru oblasti se v úterý shromáždilo několik tisíc lidí, nespokojených s Ankvabovou politikou a hospodářskou situací. Žádali jeho okamžitou demisi, odchod vlády a zahájení reformu. Prezidentské sídlo poničili a nakonec rozbitými okny pronikli dovnitř. Nepokoje pokračovaly i včera.

Situace v oblasti je nepřehledná. Z kusých zpráv se zdá, že Ankvabova opozice je rozdělena na zastánce začlenění do Ruska a přívržence menší závislosti na Moskvě. „Stát nemůže být suverénní, když dvě třetiny jeho rozpočtu tvoří dotace z jiného státu,“ citovala ruská média lídra místní organizace veteránů.

>pap

Porošenko žádá USA o pomoc

Washington | K poskytnutí vojenské pomoci Ukrajině vyzval USA nově zvolený ukrajinský prezident Petro Porošenko. Sankce Západu nejsou dostatečně účinné, hrozba ruské agrese je reálná. Kyjev potřebuje zejména americkou technickou podporu a poradce, řekl ukrajinský prezident listu The Washington Post.

Podle Porošenka by USA měly oživit zákon o půjčce a pronájmu z druhé světové války, s jehož pomocí tehdejší prezident Roosevelt dodával válečný materiál evropským spojencům. „Měli bychom uzavřít novou bezpečnostní smlouvu přesně podle vzoru lend and lease,“ konstatoval Porošenko. Podle zákona „lend and lease“

z roku 1941 získala zejména Británie důležitou vojenskou pomoc, značná část amerických dodávek směřovala i do Sovětského svazu.

„Nemám dojem, že by sankce byly dostatečně silné,“ komentoval Porošenko sankční opatření, která USA a Evropská unie vyhlásily proti Rusku po okupaci Krymu.

>čtk

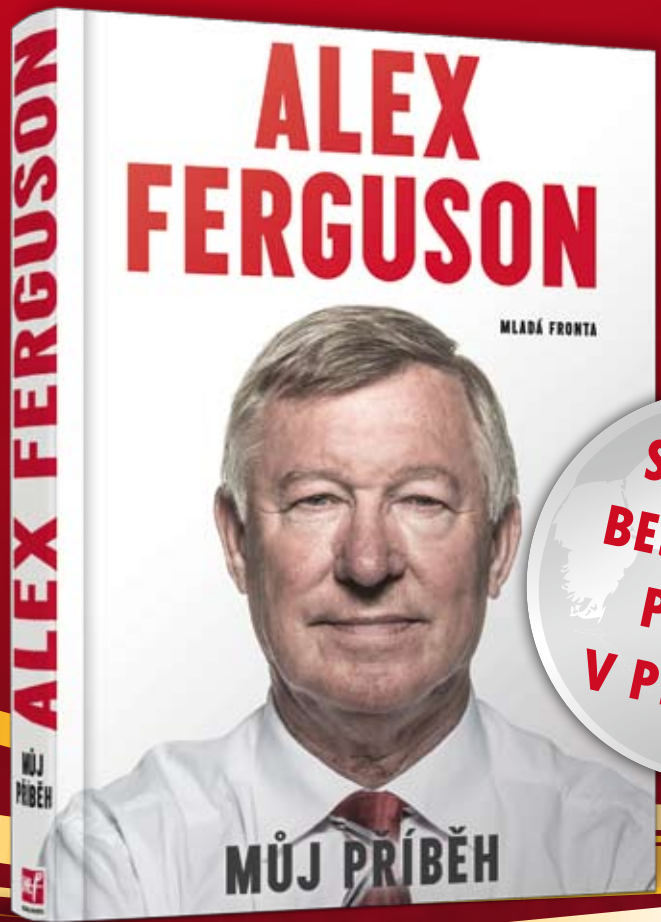
Den navíc egyptským volbám asi nepomohl

Třetí, původně nepředpokládaný den prezidentských voleb v Egyptě zřejmě kýžené zvýšení zhruba patnáctiprocentní účasti voličů nepřinesl. Hlasovací místnosti byly včera vesměs prázdné až na vojáky a členy volebních komisí. Vysoká účast měla legitimizovat kroky Abdala Sísího v čele armády, když svrhl Muhammada Mursího zvoleného v roce 2012 jako kandidáta Muslimského bratrstva.

Záplavy v Bosně vzaly domovy 80 tisícům lidí

Nebývalé záplavy, které minulý týden postihly některé balkánské země, podle první bilance jen v Bosně zcela zničily kolem 7500 domů. Podle ministerstva pro lidská práva muselo kvůli záplavám opustit domovy kolem 80 tisíc lidí. Zřejmě ještě větší škody voda napáchala v Srbsku. EU podle bělehradských médií už zemi slíbila pomoc 30 milionů eur.

inzerce



SVĚTOVÝ
BESTSELLER
PRÁVĚ
V PRODEJI

ŽIVOTOPIS TRENÉRA MANCHESTERU UNITED

kniha.cz

mf
MLADÁ FRONTA

Žádejte u svého knihkupce nebo se slevou 25 % na www.kniha.cz

MULTIŽÁNROVÉ HUDEBNÍ LÉTO

Pravidelná dávka hudby ve Žlutých lázních!

Čtvrtek 29. 5.

Pivnice Tančírna (20:00 – 0:00)
funky popová kapela DaFonic

Pátek 30. 5.

Pivnice Tančírna (18:00 – 2:00) Ian
Kelosky & drummer, afterparty s DJ Vichy

Sobota 31. 5. – Komiksový den

Pivnice Tančírna – afterparty
Komiksového dne KONCERT
Vladimír 518 a DJ MIKE TRAFIK,
DJ Friky, DJane Lu Michell
Vstupenky v předprodeji 100 Kč,
na místě 150 Kč
Modrý bar – DJane Lu Michell

Čtvrtek 5. 6.

Pivnice Tančírna (19:00 – 0:00)
poprocková a bluesová kapela
LODOST Acoustic, afterparty s DJ Vichy

Pátek 6. 6.

Pivnice Tančírna (20:00 – 2:00)
popová kapela Wilder,
afterparty s DJ Friky
Mini bar s písčnou pláží
(18:00 – 22:00) DJ NESTER

Sobota 7. 6.

Pivnice Tančírna (20:00 – 2:00)
funky popová kapela DaFonic

Čtvrtek 12. 6.

Pivnice Tančírna (20:00 – 0:00)
Salsa-kubáno vystoupení a DJ ROBOT

Pátek 13. 6.

Pivnice Tančírna (20:00 – 2:00)
poprocková a bluesová kapela
LODOST Acoustic
Mini bar s písčnou pláží (18:00 – 22:00)
DJane Lu Michell
Modrý bar (20:00 – 2:00) DJ Robot

Čtvrtek 19. 6.

Pivnice Tančírna (19:00 – 0:00)
poprocková a bluesová kapela
LODOST Acoustic, afterparty s DJ Vichy
Modrý bar (20:00 – 0:00) DJ Friky

Pátek 20. 6.

Pivnice Tančírna
(20:00 – 2:00) 80'nite party
Modrý bar
(20:00 – 2:00) DJane Lu Michell

Čtvrtek 26. 6.

Pivnice Tančírna
(20:00 – 0:00) Salsa-kubáno party

Pátek 27. 6.

Pivnice Tančírna (20:00 – 2:00)
80'nite party a dance show
Mini bar s písčnou pláží
(18:00 – 22:00) DJane Lu Michell
Modrý bar
(22:00 – 2:00) DJane Lu Michell

Sobota 28. 6.

Prázdninový hudební Kick-Off
Pivnice Tančírna (19:00 – 22:00)
poprocková kapela So Fine

Změna programu vyhrazena

SLEDUJ
WEB



www.facebook.com/zlutelazne

www.zlutelazne.cz

Žluté lázně

Petr Rusek: Dobře jsme v Ta tře zaseli, sklizeň už začíná

Vstup amerického Terexu do automobilky Tatra i její pozdější vedení skupinou investorů v čele s Ronaldem Adamsem skončily neslavně. Firmu to málem položilo. Nyní však Tatra rozjíždí pod novými majiteli řadu projektů a nezapomíná ani na tradiční zákazníky, především na Rusko. „K tomu, aby se vrátila ke správnému fungování, není nutný někdo s bůhvíjakými zahraničními školami, který přijel z ciziny. Stačí zdravý selský rozum,“ říká šéf představenstva a obchodní ředitel Tatra Trucks Petr Rusek.

Pavel Otto | Kopřivnice, Praha

E15: Před rokem koupili automobilku v aukci podnikatelé Jaroslav Strnad a René Matera. V jaké kondici se firma nachází?

Bylo to hodně složité období, hlavně ze začátku. Ten lze datovat už do podzimu 2012, kdy jsme společností začali pomáhat a podařilo se nám nastartovat její základní životní funkce. Loni na jaře už běžela výroba, obnovili jsme komunikaci s našimi klíčovými dodavateli a zákazníky. Schválně to říkám v tomto pořadí, protože tím větším problémem byli dodavatelé, kteří měli poměrně velký stupeň nedůvěry. Museli jsme je přesvědčit, že nejsme žádní zlatokopové, kteří firmu koupili, aby ji rozparcelovali a po kouskách prodali.

E15: Jakými argumenty jste je přesvědčili?

Samozřejmě činy, aby se nebáli u nás mít dodavatelské kredity a úvěry. V Tatře je vysoká spotřeba materiálu. V okamžiku objednání jsme ho museli platit předem a v plné výši. Šlo o opravdu velké peníze, které nám chyběly v provozním financování. Situace se postupně zlepšuje.

E15: A obnovení důvěry zákazníků?

Ty bylo třeba přesvědčit o tom, že se nemusí bát objednat si u nás auto a zaplatit zálohu ne sto, ale deset procent. A že ho dostanou včas a v požadované konfiguraci a kvalitě. Vedle toho bylo třeba přesvědčit velké strategické zákazníky jako například indické ministerstvo obrany. Výsledkem bylo ujištění ze začátku letošního roku z indické ambasády v Praze i našeho velvyslance v Dillí, že Tatra už tam není na černé listině.

E15: Byla špatná platební morálka vůči dodavatelům a nestandardní postupy vůči klíčovým partnerům hlavně-

mi chybami předchozího managementu? Není to tak dávno, co Ronald Adams ujišťoval, že Tatra kladně hospodaří.

V černých číslech byla firma naposledy v letech 2006 až 2007, kdy dodávala střední terénní automobily české armádě. Od té doby byla vždy v minusu, byť se tvrdil opak. Bývalé vedení také ujišťovalo, že je hodně zakázek a tedy i práce pro zaměstnance. Když jsme sem přišli, lidé byli ze šedesáti procent pracovní doby doma. A v prosinci 2012 už nebylo na výplaty. Myslím si, že k tomu, aby se Tatra vrátila ke správnému fungování, není nutný někdo s bůhvíjakými zahraničními školami, který přijel z ciziny. Stačí zdravý selský rozum. To znamená schopnost rozpoznat, co je dobré a co špatné. Za minulého režimu se vykládala anekdota, že pokud je velký hlad, v Sovětském svazu sklízají brambory už druhý den po zasetí. V této firmě to bylo podobné. Když se sehnaly peníze, už druhý den se jako provize tahaly ven.

E15: Takže nový management ještě sklízet nezačal?

Dobře jsme zaseli, sklizeň už začíná. Fakt je, že co se týče Indie, ještě od ní objednávků nemáme. Způsobily to nedávno skončené volby. Oni před volbami nic nenakupují. A nejen tatrovky, ale ani samopaly, munice či uniformy. Přenechají to nové politické reprezentaci. To mně připadá férové.

E15: Dokončujete montážní linku v Saúdské Arábii. Jak jste daleko?

Projekt prodeje a montáže vozidel na Středním východě se podařilo dobře rozběhnout. Letos tam odcházejí dvě stovky středních terénních vozidel Tatra 810 a sto rozložených. V lednu jsme zahájili dodávky. Ve třetím a čtvrtém čtvrtletí bychom tam už měli poslat ta rozložená, aby mohla být smontována na místě. Momentálně se v Kopřivnici střídají poměrně velké skupiny lidí



Foto Euro Martin Pinkas

z arabského světa. Učí se, jak se vozidla skládají, zajíždějí a diagnostikují.

E15: Co si od tohoto projektu slibujete do budoucna?

Chceme tam postupně dodávat celou rodinu našich vozidel včetně vlajkové lodi Tatra 815-7 v daných vojenských specifikacích. A vzhledem k tomu, že se projekt týká největší a nejvlivnější země v regionu, očekáváme, že se na nás začnou obracet i její sousedé.

E15: Bude to první podobný závod, který Tatra otevře v zahraničí?

Před rokem 1989 prodala licenci do Číny a pomáhala tam postavit a rozběhnout výrobu tehdejších tatrovek. Ten závod ale podle mých informací už dnes nefunguje, stroje a další zařízení jsou poškozené. Je to jeden z dalších cílů, na které míříme. V červnu se do Číny chystám.

”

Projekt v Saúdské Arábii se rozbíhá dobře. Letos tam dodáme 200 vozů Tatra 810 a sto rozložených. Očekáváme, že se na nás začnou obracet i sousední arabské země

E15: Co návrat na ruský trh?

Byl jsem v Rusku začátkem května. Na rozdíl od Středního východu tam máme mizivou šanci dostat se k zákazkám pro ozbrojené složky, protože ruská administrativa upřednostňuje domácí průmysl. Teprve když neumí nebo nechce, obrátí se na zahraniční, což se ale stává jen výjimečně. Škoda že to podobně nefunguje i u nás. V Rusku se pro Tatru otvírá prostor u civilních společností těžících nerosty, ropu nebo zemní plyn. Vrátit se na tamní trh se nám po šestileté pauze podařilo už loni. Třeba společnost Surgutněftgaz, která je největší soukromou těžební společností v Rusku, kdysi jezdila pouze na tatrách. Když jsem jim vykládal, že je stále vyrábíme, nevěřili tomu. Opravdu, vždyť tady z Kopřivnice dlouhá léta nikdo nebyl, říkali. Následně přišla výzva, ať se přihlásíme do tendru. Ten jsme vyhráli a od té doby dodáváme té firmě

auta. Intenzivně jednáme i s Gazpromem. I když je nám jasné, že do Ruska už Tatra nebude vyvážet tisíce vozidel ročně, pořád je to hodně zajímavý trh.

E15: Nepodepsala se na vztazích s ruskými partnery ukrajinská krize?

Přestože jsou jejich názory jiné než ty prezentované českými oficiálními místy, ochladnutí necítíme. Myslím si, že nic se nejí tak horké, jak se uvaří. Ukrajinci mají šanci vyřešit si krizi sami tak, aby do ní nebyly vtaženy další státy. Docela se mi líbí přístup Německa nebo Francie. I když kyjevskou vládu morálně podporují, neskrývají, že nemohou přehlížet svoje ekonomické zájmy.

E15: Vidíte příležitosti i v západní Evropě?

Je to poměrně plný trh, Tatra tam nikdy silná nebyla. Vyrábíme auta, která vynikají mimo silnice. Máme nového

zákazníka v Norsku. Provozuje tam tatrovky za polárním kruhem v opravdu drsných podmínkách. Ten říká, že naše vozidla jsou to nejlepší, co může mít. Na druhé straně máme výrobky, které by mohly být zajímavé pro zemědělsky silné evropské země. Jde o dnes už docela známé tatraktory.

E15: Jaký je jejich obchodní potenciál?

Co se týče tuzemského trhu, naše představa je ročně nějakých třicet až padesát kusů. Potenciál Slovenska odhadujeme asi na patnáct až dvacet kusů. Kdybychom k tomu přidali země, jako je Francie, Polsko či Srbsko, mohli bychom se dohromady dostat na nějakých sto až 150 tatraktorů ročně.

E15: Kolik z celkové produkce tvoří speciál pro vojáky a kolik vozidla pro civilní sektor?

Petr Rusek (46)

Vystudoval Vysoké učení technické v Brně a nastoupil do podniku TOS Svitavy. V letech 1999 až 2008 byl obchodním ředitelem a členem představenstva Karosy (Irisbus). Pak přišel do průmyslové skupiny Excalibur podnikatele Jaroslava Strnada na pozici ředitele a předsedy představenstva choceňského výrobce dílů z kompozitních materiálů Composite Components. Je ženatý a má dvě děti.

Asi třetina připadá na speciál, polovina na civil. A zbylá pětina na vozidla pro hasiče. Jak v Česku, tak na Slovensku je po nich v poslední době poptávka.

E15: V současnosti se hovoří o pěti až deseti mobilních 3D radarech pro českou armádu, které by byly umístěny na tatrovácích podvozcích. Místo přímého oslovení českých a slovenských firem chce ministerstvo obrany vypsat otevřenou soutěž.

Co se týče radarů, jsme v konsorciu českých a slovenských firem. Nevidíme žádný důvod, proč by tyto radary neměly vyrábět české a slovenské zbrojovky a proč by neměly jezdit na tatrovácích podvozcích. Zde přímo prezentujeme příklad tolik probíraných a preferovaných mezinárodních vývojových a výrobních projektů, které by, jsou-li ekonomicky srovnatelné, měly být upřednostňovány před nákupem technologií ze zahraničí.

E15: Vraťme se ještě ke kondici Tatty. Součástí změn spojených s novými majiteli bylo i propouštění. Kolik lidí muselo a případně ještě bude muset odejít?

Loni odešlo něco přes sto zaměstnanců. Týkalo se to úplně všech oddělení celé společnosti. Hlavním důvodem byla a nadále je snaha zvýšit produktivitu práce. Bývalé vedení firmy při poklesu výroby postupovalo tak, že propouštělo dělníky a zejména technickohospodářské pracovníky chránilo. Výsledkem bylo, že tu pracovalo víc lidí v administrativě než ve výrobě. Takže jsme redukovali místa v kancelářích. Samozřejmě postupně zvyšujeme pracovní tempo a občas se stane, že někdo nestačí a musíme za něj hledat náhradu.

E15: Je Tatra v černých číslech?

Už na začátku jsme požádali o změnu účetního období, končí nám v říjnu. Od loňského podzimu byly silnější i slabší měsíce, ale nebyl žádný, kdy bychom spotřebovali více finančních prostředků, než kolik vyprodukujeme.



Foto profimedia.cz

”

Tři a půl procenta
beru jako základ
pro přidání
policistům
a hasičům,

řekl ministr vnitra
Milan Chovanec | str. 3

tvář dne

Kdo chce zabít Junckera?

David
Klimeš



Heslo evropských voleb znělo „Tentokrát je to jiné“. Vždyť po přijetí Lisabonské smlouvy Evropský parlament posílil. Byly to také první volby, kde se lídři evropských politických rodin prohlásili za kandidáty na post předsedy Evropské komise. Po úterním summitu lídrů EU je ale snad jasné, že je to ve skutečnosti pořád úplně stejné. V europarlamentu se rýsuje supervelká koalice lidovců, socia-

listů a liberálů. A evropští lídři nejsou schopni ani toho, aby po boji takzvaných „spitzenkandidátů“ přiřkli vítězi, lídru pravice a bývalému lucemburskému premiérovi Jeanu-Claudu Junckerovi, post předsedy komise. Zkrátka ostuda. Ne že by proti Junckerovi jako personě nebylo dost argumentační munice. Platí za arogantního mocipána, který se vždy chtěl bavit jen s velkými státy. Navíc je člověkem beznadějně svázaným s minulostí – poprvé se stal národním ministrem, když Sovětský svaz bojkotoval olympijské hry v Los Angeles. Na evropské úrovni napsal klíčové pasáže Maastrichtské smlouvy, když

se hroutil komunismus. A dost ho nakonec měli i jeho vlastní Lucemburčané. Ale sliby se mají plnit. Jednou se do Lisabonské smlouvy napsalo, že se při výběru šéfa komise přihlíží k eurovolbám. Už tehdy snad muselo být všem jasné, že se tím naruší obvyklé intrikaření o balík tří evropských postů – předsedy komise, euroministra zahraničí a stálého předsedy Evropské rady. Proto se to snad také dělalo. Junckera nezastavili ani jeho mateřští evropští lidovci. Když vybírali lídra, mohli klidně sáhnout po mnohem lepších jménech bývalým lotyšským premiérem Dombrovskisem počinaje a finským předsed-

dou vlády Katainenem konče. Vybrali Junckera. A ten teď ve volbách vyhrál nad druhým „spitzenkandidátem“ socialistou Martinem Schulzem. Není tedy co řešit. Nemělo by být. Místo jasné deklarace národních lídrů, že Juncker má slíbené křeslo jisté, ale nyní při- chází festival výmluv. Maďarský pravicový premiér nepodpoří kandidáta pravice, rakouský socialistický lídr zase nepodpoří kandidáta levice. Švédsko prý soubor „spitzenkandidátů“ ani nikdy nechtělo. A britský premiér bude sabotovat Junckera, jak to jen půjde. Takže Juncker má zatím smůlu. A vyjednávání vede dosluhující předseda Evropské rady Herman Van Rom-

puy, který byl politicky mrtvý už dlouho a nyní po volbách dvojnásob. Unijní politika se složitým systémem rozhodování je samozřejmě hodně vzdálená od té národní. Ale akutní povolební děs z Junckera připomíná českou kocovinu z první přímé volby prezidenta. Také ji všichni chtěli. Všichni v ní viděli posílení legitimacy systému. A pak se svorně zhrozili, jak moc se přímá volba do českého systému nehodí. Ale co se od-souhlasí, to se má také dodr- žet, zvlášť v Evropě, která má bojovat o svou důvěryhodnost. Juncker zvítězil. Nezasluhuje tedy popravu, ale křeslo před-sedy komise.



Kresba Milan Kounovský

glosa

Seřadit a držet krok

Už je to tu zase. Přeběhlictví poslanců a senátorů je potřeba trestat, tvrdí komunisté. V nové sněmovně proto vracejí do hry starý návrh, podle něž by zákonodárce, který by přešel do jiného klubu či jiné politické strany, měl pozbyt mandát. Podobné nápady se vracejí jako bumerang. Problém je fakt potřeba konečně rozseknot. Nikoli však způsobem, jaký navrhuji komunisté. To je příliš mírné řešení, jen těžko by zároveň plnilo preventivní funkci. Nechme se inspirovat historií. Kdo odporoval vrchnosti, přišel o statky. Nezřídka o hrdlo. To je příklad hodný následování. Poslanci a senátoři by také měli mít stranické uniformy, ať je hned jasné, kdo je kdo a zda správně hlasuje. Do zasedacích sálů by pak měli nastupovat v sevřených formacích, stejně tak i odcházet. K tomu by bylo vhodné posvětit návrh ANO, aby omezili své projevy na minimum. Pořádek musí být!

Jana Havligerová

názory odjinud

Znepokojivé evropské vyhlídky

die tageszeitung

Volby do Evropského parlamentu se staly triumfem populistických sil napříč kontinentem. To je náplň komentářů britského i německého tisku. Slovenský deník SME se snaží najít omluvu pro rekordně nízkou volební účast.

FT

FINANCIAL TIMES

Silné varování Po pěti letech ekonomické krize se od evropských voleb čekalo, že zplodí vítězství populistických stran, které odmítají EU a její politické hodnoty. A to se také stalo. Úspěch populistů je alarmující – Národní fronta vyhrála ve Francii, UKIP v Británii, Lidová strana v Dánsku, Syriza v Řecku. To je jistě jejich triumf, ale celkový výsledek voleb má velmi daleko k jednoznačnému odmítnutí EU napříč kontinentem. Euroskeptici zůstanou v parlamentu minoritou. Navíc je důležité zjištění, že lídři mainstreamových stran dokážou populisty porazit, mají-li silný reformní program. Matteo Renzi porazil v Itálii Pětihvězdičkové hnutí Beppeho Grilla. Také CDU německé kancléřky Angely Merkelové přesvědčivě zvítězila. Evropští lídři rozhodně nesmějí poselství letošních voleb zlehčovat. Jistě, Národní fronta ani UKIP nemají šanci vyhrát národní volby. A evropští populisté jsou silně rozcházení mezi sebou, takže příliš nenaruší ani provoz Evropského parlamentu. Ale výsledky voleb ukazují rostoucí znepokojení mnoha voličů nad nekontrolovanou migrací přes unijní hranice a nad příliš silnou kontrolou Burselu nad národními fiskálními a sociálními politikami. Těmto obavám je nezbytné naslouchat a vyjít vstříc způsobem, který současně nepodkope celou unii.

SME

Nestresujeme se z 13 procent Představme si, že by volební účast ve slovenských eurovolbách nebyla 13 procent, ale dejme tomu čtyřicet. Pravděpodobně by se tím mezi voliči zvýšil podíl těch, kteří nejsou spokojeni s tradičními stranami a stačí jim jen nekonkrétní informace z billboardů a letáků. Protože věříme, že čím je volební účast nižší, tím početnější jsou voliči tradičních stran, neboť o povinnosti volit nediskutují. Jistě nelze tvrdit, že vyšší volební účast je rizikovější než nižší, ale stejně opatrní bychom měli být i při opačném tvrzení. Samozřejmě platí, že při nízké účasti mohou mít silnější slovo organizované a motivované skupiny se specifickými potřebami anebo populisté. Vzdor tomu je unáhlené nízkou volební účast v jednom druhu voleb automaticky hodnotit jako hrozbu pro demokracii. Existují důvody, které mohou vysvětlit 13 procent v eurovolbách a zároveň nejsou spojeny s významným rizikem. Za nezájmem může být i spokojenost Slováků s evropskými institucemi, kterou potvrzují průzkumy. Jsme-li spokojeni s tím, jak věci fungují, snižuje to naši motivaci je měnit. Slovensko je malá země s 13 europoslanci, proto slovenští politici vždy dávali přednost lobbingu přímo v Evropské komisi. Nedivme se teď voličům, že tento (možná rozumný) postoj potvrdili volební neúčastí.

Stranu připravili Martin Čaban a Petr Třešňák

ve prospěch ekonomiky se ale rovná úměrně ztrátě politické svobody občanů. V Německu se zdá být polovina obyvatel pro „zastupitelskou demokracii“ ztracena. Jestli vůbec, evropské volby lidé využili jako možnost vyslat signál. Nadšení pro absenci vede k antipolitice, apolitice a populismu. Rozpor mezi mizející politikou (demokratizací) a nastupující antipolitikou (ekonomizací) nejen vytváří nepolitiku, kteří nejsou schopni vidět souvislost mezi svým životem

a politickými událostmi, ale i k zoufalým pokusům oživit zájem lidí o politiku skrze nacionalistické a antidemokratické impulzy. Slovo „národ“ se opět stává předmětem dějin. Nahlížíme budoucnost Evropy, kterou povedou byrokraté, oligarchové a polofašisti.



Foto profimedia.cz 2x, koláž E15



Rogen a Efron soupeří, kdo je otravnější

FILMOVÁ RECENZE
Iva Přivřelová | Praha

Nicholas Stoller se specializuje na komedie a jako scenárista má na kontě už tituly Yes Man nebo oba díly filmových Mupetů. Jako režisér debutoval před úspěšným titulem Kopačky, který proslavil Jasona Segela. A na ně navázal bláznivou eskapádou o rockerovi Dostaň ho tam s Russellem Brandem. Jeho novinka Sousedí zaměstnala jinou hvězdu ze stáje veleúspěšného producenta Judda Apatowa, Setha Rogena.

Ten tu hraje stejnou roli jako obvykle, tedy poněkud jednoduchého, dost dětinského, bláznivého a přisprostlého chlapíka, nezávisle na tom, že jeho postava má být šťastně ženatý čerstvý otec. Fakt, že dítě jemu ani jeho podobně nastavené manželce už nedovoluje pařit, jak by chtěli, tvoří vedlejší zápletku filmu.

Tu hlavní debutující scéná-

risté, také Apatowovi známí, upletli ze sousedské války mezi manželským párem a partouty sokoškoláků vedených klukem s tváří a často obnažovaným tělem Zacka Efrona. I on je

přihlouplý a celé jeho bratrstvo se vyžívá ve vulgárních kanadských žertech a spíš trapných popkulturních referencích.

A tak je tato komedie plná hrubozrnného humoru, který

ale na rozdíl od Dostaň ho tam nefunguje.

Bez funkčního humoru zbyl ze všeho sled podivných a nezrovna originálních scének, které vypadají, jako by je vymysleli

opilí členové vysokoškolského bratrstva na party. Ve filmu není nikdo normální ani dospělý, přesto se tu ke konci něco povídá o nutnosti dospět a tvůrci stojí na straně Rogenovy starší postavy. Ta je dost otravná už svým neustálým tlacháním o ničem. Opakovat několikrát to, co právě udělaly, tu má tendenci i řada dalších figur. Sousedí jsou tak jednou z nejúnavnějších ukázek apatowovské odnože americké komedie.

Autorka je spolupracovnicí redakce



Foto: cinemart

Sousedí

(komedie, USA, 96 minut)

Režie: Nicholas Stoller

Hrají: Seth Rogen, Zac Efron, Rose Byrneová, Dave Franco

Premiéra: 29. května

Hodnocení: 30 %



A141008006

inzerce

Vlastnictví v transferu technologií

Při transferu technologií se často objevuje otázka: kdo je vlastníkem práv k předmětu transferu? Prodávající, či kupec? A pokud mám ještě partnera, s nímž projekt realizuji, kdo bude vlastníkem výsledků technologického transferu a kdo s ním bude oprávněn nakládat?

Zúčastněné strany by si měly hned na začátku, ještě předtím, než vůbec něco vznikne, vymezit, jakým způsobem a kdo bude nakládat s výsledkem. Podle zákona č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků je to dokonce povinnost.

Smluvní vztahy lze v průběhu vývoje po dohodě smluvních stran modifikovat, ale vždy je přijatelnější stavět na smluvním základě, který poskytuje stranám určitou právní jistotu, než je řešit dodatečně v důsledku reálných či hrozících

problémů, neboť v této fázi již může být důvěra smluvních stran narušena.

Smlouva o nakládání s výsledky výzkumu a vývoje je také důležitou informací pro potenciálního kupce. Dává mu jistotu, že pokud koupí předmět duševního vlastnictví, může jej klidně a svobodně užívat.

Vlastnictví v transferu technologií
Autor: Mgr. Tomáš Šetina
Číslo projektu:
CZ.1.07/3.2.11/02.0112

Projekt **Nové vzdělávací moduly pro řízení inovací a VaV v průmyslových firmách** (<http://acinnovation.cz/pilotni-overeni/>) je úspěšným edukativním nástrojem zaměřeným na transfer technologií a inovační rozvoj. Na jeho přípravě úzce spolupracovaly firmy, vysoké školy a výzkumně-vývojové instituce.

krátce

Marhoul v Cannes získal mocné spolupracovníky

Režisér, scenárista a producent Václav Marhoul získal pro svůj film Nabarvené ptáče podle románu amerického spisovatele Jerzyho Kosińskiego zahraniční koproducenty. Na mezinárodním filmovém festivalu v Cannes podepsal předběžné dohody se třemi společnostmi. Jednou z nich je A Company Filmproduktionsgesellschaft producenta Kaie Künnemanna, která se podílela například na snímku Atlas mraků.

Klicperovo divadlo hledá nového šéfa

Správní rada Klicperova divadla Hradec Králové vyhlásila výběrové řízení na místo ředitele divadla. Dosavadní dlouholetý ředitel divadla Ladislav Zeman ze zdravotních důvodů ve funkci k posledními červnu končí. Hradecké divadlo patří

mezi nejvýznamnější tuzemské scény. Zeman stál v jeho čele od roku 1990, za tu dobu scéna čtyřikrát získala prestižní titul Divadlo roku.

Ostravský festival představí herecké hvězdy

Herci Juraj Kukura, Veronika Žilková, Saša Rašilov, David Prachař a Martha Issová se představí na festivalu Dream Factory Ostrava. Divadelní přehlídka se bude konat od 3. do 8. června ve všech ostravských divadlech, Domě kultury města Ostravy, Cooltouru, Staré Aréně a v industriálním prostředí Dolu Hlubina.

Postel na prodej v aukci

Ve své době šokující dílo Má postel je na prodej. Projekt Tracey Eminové z roku 1999 se objevil v nabídce londýnského aukčního domu Christie's. Cena se pohybuje kolem milionu liber.

>čtk

tipy E15

Dílo meziválečné autorky Vlasty Vostřebalové Fischerové vystavuje Galerie hlavního města Prahy. V jejím díle se

spojují prosté motivy s fantastní atmosférou. Výstava potrvá do 14. září v Domě U Zlatého prstenu v Ungeltu.

výstava

inzerce A141005492

BOSS
HUGO BOSS



Praha 1 BOSS Store Na Příkopě 6

Praha 6 BOSS Store Letiště Václava Havla Praha, terminál 1, odletová hala A

Praha 6 BOSS Store Letiště Václava Havla Praha, terminál 2, odletová hala C

foto dne



Jsou Brazilci, co nemilují fotbal. Slzným plynem musela policie v brazilské metropoli Brasílii rozehnat zhruba tisícovku lidí, kteří pochodem v blízkosti fotbalového stadionu protestovali proti pořádání mistrovství světa. Na snímku velel instinkt k úprku i představiteli původních obyvatel země. Průvod zorganizovala společnost pomáhající bezdomovcům, podle které předražené stadiony vyšroubovaly ceny nemovitostí a připravily řadu rodin o domov. Demonstrace proti turnaji, jehož organizace stála zhruba 14 miliard dolarů, se konají už několik měsíců.

šašek provokuje...

Šašek by vyměnil nádraží za Obecní dvůr

Různé skupinky architektů, kunsthistoriků a samozřejmě obávaných památkářů často rády používají techniku morálního políčku. Ukážou na nějaký dům či prostranství, vystaví jeho developerem vysněnou budoucnost a my se pak všichni máme stydět, že jsme to dopustili. Jsou případy, kdy to zafunguje tak dokonale, že se pohnou ledy a tyto nátlakové organizace vyhrávají. Jindy mají smolíka.

Šašek by rád této zbraně využil na její časté uživatele a uštědřil by morální pohlavek právě těmto skupinám. Jejich aktivity jsou totiž podle něj z 95 procent tak nesmyslné, že ani těch pět procent, kdy je jejich



...někdo ty nepříjemné věci říkat musí

boj oprávněný, často nedopadne dobře.

Případů absurdních peticí za záchranu zcela postradatelných budov je opravdu spousta (viz budova na Václaváku nebo Hotel Praha), přesto jeden z aktuálních ostatní převyšuje. Jedná se o extrémně odpudivou budovu havířovského nádraží, jehož skutečné místo je jen v černých mýtech lidí s trochou estetického vkusu. Na fotkách, na webu, natož ve skutečnosti jako model 1:100 by tato obľudnost neměla být. Přesto se vážně uvažuje, že z tohoto paskvili bude památka!

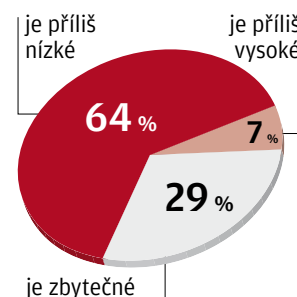
Zatímco zbytečný boj o nádraží v Havířově bují velkolepě a vyjadřují se k tomu snad

úplně všichni, zcela potichu, bezproblémově se likviduje centrum Prahy. V blízkosti Staroměstského náměstí se mimo jiné přestavuje Obecní dvůr. Ten známe opravdu všichni a patří k nejznámějším pražským budovám v zahraničí, protože se zde natáčely filmy a seriály (i zahraničních) včetně snímku Ve stínu nebo aktuálního seriálu První republika.

Kdyby se památkáři vykašlali na nepodstatnosti a raději se soustředili na to podstatné, možná by je i někdo poslouchal. Takže teď udělejte to, co po nás neustále chcete, a chyťte se za nos. Nebo třeba za něco jiného.

anketa

Co říkáte zvýšení slevy na dani na druhé dítě o 200 korun a na třetí o 300 korun?



otázka na 29. 5.

Měl by Evropskou komisi vést kandidát frakce, jež zvítězila v eurovolbách?

a) ano | b) ne | c) nevím

hlasujte na E15.cz

tiráž

E15, deník pro ekonomiku a byznys | Adresa redakce a obchodního oddělení Pod Kotlářkou 3, 150 00 Praha 5 | Internet www.e15.cz | **Ředitel divize Euro E15 a šéfredaktor** Tomáš Skřivánek | **Zástupkyně šéfredaktora pověřená vedením redakce** Tereza Zavadilová | **Zástupci šéfredaktora** Martin Čaban a Stanislav Šulc | **Vedoucí vydání** Kateřina Baumgartnerová a Jiří Kubec | **E15.cz** Jiří Holuša, šéfredaktor | **Redakce** Martina Minaříková, sekretariát | redakce@m15.cz, tel.: 225 347 298 | **Vydává** Mladá fronta a. s., Mezi Vodami 1952/9, 143 00 Praha 4 | **Generální ředitel vydavatelství** David Hurta | **Inzerce** David Korn, obchodní ředitel | korn@m15.cz, tel.: 225 347 250 | **Distribuce a výroba** Soňa Štarhová, ředitelka | starhova@m15.cz, tel.: 225 276 252 | **Marketing** Hana Holková, ředitelka | holkova@m15.cz, tel.: 225 276 276 | **Kontakt na zaměstnance** prijmeni@m15.cz | **Číslo registrace deníku E15** - MK ČR E 17948, ISSN 1803-4543 | **deník E15** vychází od listopadu 2007 každý pracovní den | Přetisk a jakékoli šíření povoleno pouze se souhlasem vydavatele. Nevyžádané příspěvky se nevracejí | **Tisk** EUROPRINT a. s. | **Předplatné** Postservis, predplatne.mf@cpost.cz, 800 300 302 | Tištěný a prodaný náklad ověřuje ABC, člen IF ABC

spe-
ciál

Partner přílohy



m2c

OKIN
facility

STRABAG

facility
management

Facility management může významně pomoci hospodářství

Před patnácti lety byl termín HR (Human Resources) znám

pouze mezi několika zasvěcenci. Dnes jsou HR ředitelé

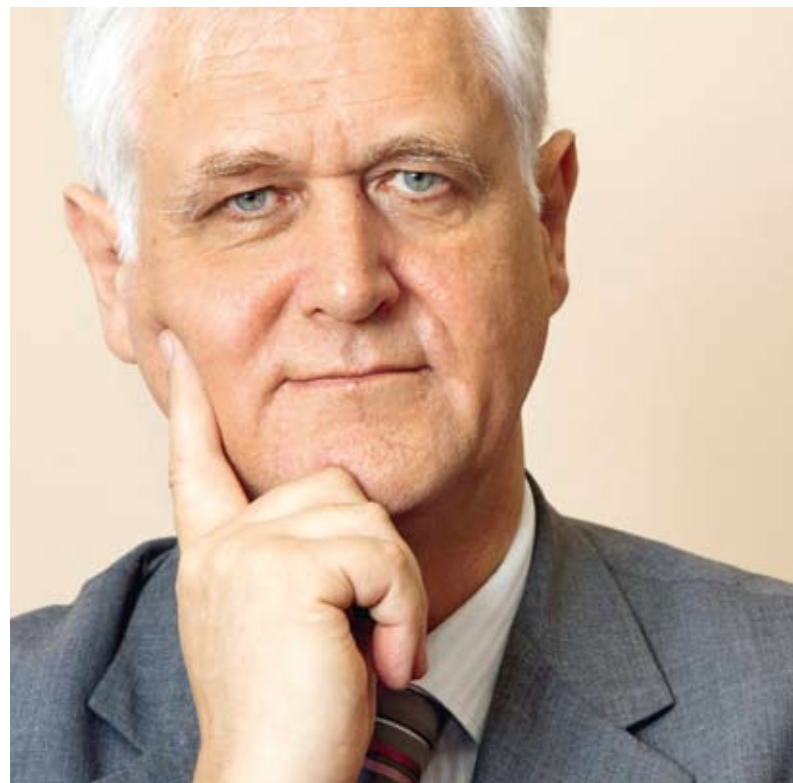
v představenstvech a nejvyšších vedeních společností

a všichni to považují za zcela samozřejmé. Jak se situace

opakují, si budeme moci v blízké době představit i na

oboru facility management, který bude za deset let stejně

významný nebo snad i významnější než zmíněný HR.



Dnes je tento obor známý spíše jako alternativní název ke správě majetku, často si ho můžeme přečíst třeba na autech projíždějících kolem nás. Málokdo však ví, co facility management skutečně znamená, co nám může přinést a jak se každého z nás dotýká. Dnešní příloha se bude tomuto novému a modernímu oboru věnovat, tak si ho přibližme.

Kvalitní prostředí za optimální cenu

Definice a terminologii ponechme odborníkům a podívejme se na to,

nábytek a vybavení. Facility manažer musí toto zajistit za optimální cenu (to znamená, že musí šetřit), ale musí při tom vždy uvažovat, jak nesnížit výkonnost pracovníků. V praxi to znamená, že hledá moderní a pokrokové metody, které zajišťují profesionálové (jak externí, tak i vlastní). Druhou částí jeho náplně je optimalizace každodenního provozu v „zázemí“.

Firmy slyší na zvýšenou produktivitu

Pokud se facility manažerovi podaří zjednodušit „rutinní“ úkony, pak zvýší výkonnost pracovníků a tím i přidanou hodnotu finální výroby. Zde už nemluvíme pouze o úsporách, které jsou s FM spojovány, zde hovoříme o zvýšené produktivitě, na což vedení společností slyší. Představme si jednoduchý případ. Společnost většinou neřeší, jak asistentky vedoucích manažerů převezmou/předají poštu do podatelny. Pokud si však propočtete ztrátu času na cestu do/z podatelny a čas přímo v podatelně, vynásobíte

ho platem a režii každé asistentky (jejich platy nebývají nízké), pak tato „nerentabilní činnost“ stojí firmu celkem vysokou částku (denně). V téže době mohou asistentky vykonávat svoji odbornou činnost.

V zahraničních filmech často znamená „poslíčky“, kteří obcházejí firmu s poštou. Jejich plat zdaleka nedosahuje platu těchto asistentek a navíc si „nezaskočí na káféčko ke kamarádce“. To je malá ukázka mnoha „nedůležitých“ denních ztrát času. Platí zde pravidlo, že jedna koruna není moc, ale pokud se znásobí statisíci, již to znamená hodně. Facility management proto kromě úspor na provozu budov a majetku zajišťuje i zvýšení produktivity všech zaměstnanců optimalizací pro ně určených podpůrných služeb.

Na závěr úvodního příspěvku bych se rád dotkl dvou citlivých oblastí. První je vzdělávání. Chcete-li se v této oblasti vzdělat, pak vám většina vysokých škol nabídne maximálně jeden předmět (oproti Západu, kde jsou celé FM fakulty). Komerčně

můžete získat rekvalifikaci (www.fminstitute.cz), případně se můžete přihlásit do asociace IFMA CZ (www.ifma.cz), kde se budete potkávat s kolegy z branže. Jedinou školou, která dnes uceleně vyučuje FM, je VOŠ Chotěboř, kde můžete získat titul DiS facility manažer. V této oblasti máme co dohánět.

Plýtvání ve veřejné správě

Druhou oblastí, která zasluží pozornost, je veřejná správa. Ministr financí Andrej Babiš upozorňuje na plýtvání a ztráty. Většina těchto ztrát a plýtvání se děje právě v oblasti facility management podpory veřejné správy. V oblasti majetku tkví základní problém v evidenci. Je u nás běžným zvykem, že se snažíme řídit správu majetku na základě ekonomických dat (inventarizace majetku). Pro účely správy však potřebujete technické evidence (pasportizace a technická inventarizace). Neslavný pokus se systémem CRAB byl předem odsou-

zen k nezdaru. Jedná se o systém, který ignoruje standardy a zvyky v oboru a zase zavádí „českou cestu“. Další nebezpečí tkví v „centrálním nákupu“. Myšlenka to je sice dobrá, ale cesty do pekla jsou vydlážděny dobrými úmysly.

Podíváme-li se na zahraniční úspěšná řešení, pak je především potřeba nastavit standardy pro všechny FM procesy. Následně je na každém ministerstvu či veřejném subjektu, aby se do těchto standardů vešel, ale necht si vybere sám své řešení (opět v povolených „mantinelech“). Takto například funguje veřejná správa majetku vlády USA. Všichni úředníci jsou proškolení, co smí a co nesmí. Svalovat vše na zákon o veřejných zakázkách je také nesmysl. Jedná se sice o dokument, který má své „mouchy“ (služba se například v čase mění a toto v zákoně není ošetřeno), ale základem všeho je kvalitní příprava výběrového řízení. Jejich kvalita je

dnes na tak nízké úrovni, že výběr je de facto nemožný. Důsledkem jsou nesmyslně nízké ceny, které jsou nereálné, a projevuje se to v tristně nízké kvalitě, která nejen „obtěžuje“, ale často i ohrožuje.

Český FM má ve světě zvuk, skutečnost tomu ale neodpovídá

Kde je pak ono příjemné pracovní prostředí, kde je ona požadovaná produktivita? A tak se nakonec jako pes honíme za vlastním ocasem a nejsme schopni se z tohoto kolečka utrhnout. A nakonec snad nejtěžší kalibr našeho veřejnoprávního systému. „Vykladač zákona“ ÚHOS to většinou „rozsekne“ tak, že nejnižší cena vyhrává. Proč by tedy nabízející hledali „ekonomicky výhodné“ řešení, když nejnižší cena nakonec vždy rozhodne? V současnosti tak nezbyvá nic jiného než připravit neprůstředné výběrové řízení, ve kterém

jsou dokonale stanovené kvalitativní koeficienty KPI/CPI a s nimi související penalizace/bonifikace. To však umí připravit málokdo, externí konzultant je dnes „neslušné“ slovo, a tak jsme zase tam, kde jsme začali.

Jako český garant přípravy nové ISO normy vím, že naši američtí a australské kolegové kladou obrovský důraz na to, aby nová norma byla použitelná zejména pro rozpočtové organizace. Snad i v ČR se facility manažeri dočkají toho, že o ně budou mít zájem nejen významné globální společnosti, ale také činovníci odpovídající za naše společné majetky a finance. Do té doby se pokusíme pozdvihnout facility management na vyšší úroveň, aby skutečně odpovídal tomu, jak nás vnímají zahraniční kolegové. Ve světě má náš facility management velice dobrý zvuk, je potřeba, aby tomu i odpovídala skutečnost u nás v ČR.

Ing. Ondřej Štrup,
IFMA Fellow,
prezident IFMA CZ

inzerce

Co je facility management

Facility management (dále FM) je další z oborů řízení činností ve společnostech. Facility management má za úkol jednotně řídit podpůrné služby ve společnosti. Slovo jednotně vyjadřuje formu tohoto řízení, kdy jednotlivé služby nejsou chaoticky zajišťovány, ale řízení je integrováno. V praxi to znamená jednotnou formu smluv či provozních předpisů, formu sledování kvality odvedených služeb a formu komunikace. Druhá část definice hovoří o podpůrných službách. Norma ČSN EN 15221-4 uvádí základní přehled těchto služeb, které však mohou být klientem jakkoli rozšířeny či naopak omezeny.

Pro představu čtenářů uvedme alespoň rámcový přehled nejdůležitějších oblastí podpůrných služeb:

- optimalizace využití prostor
- správa nemovitostí
- optimalizace portfolia nemovitostí
- technologická a stavební údržba budov a areálů
- optimalizace využívání energií a médií
- odpadové hospodářství
- úklidy a čištění
- zajištění bezpečnosti majetku, osob a informací (ve všech jejich formách)
- kvalitní podpora potřeb zaměstnanců a uživatelů nemovitostí (stravování, recepční služby, sekretářské služby, tlumočnické služby, pořádání akcí, rezervace zasedacích místností)
- zajištění mobility (autoparky, interní dopravní služby, parkovací služby, stěhování)
- dokumentační a tiskové služby
- interní pošta a dodavatelské služby
- archivní služby a mnohé jiné.



Kimberly-Clark
PROFESSIONAL*

Exceptional
Workplaces*

**NAŠE ÚSPORNÁ, LUXUSNÍ
A HYGIENICKÁ ŘEŠENÍ**

**VAŠE EFEKTIVITA
A SPOKOJENOST**

THE
Healthy
WORKPLACE
PROJECT*
ZDRAVÉ PRACOVISTĚ*

www.kcprofessional.cz | kcmarketing@kcc.com

Pravidelné revize brání tragickým nehodám a škodám na majetku

V České republice dochází ročně kvůli špatnému stavu technologií ke stamilionovým škodám na majetku firem, které zanedbaly pravidelné revize technických zařízení.

Pravidelné revize strojů a podpůrných zařízení jsou ze zákona povinné, přesto k nim řada firem přistupuje ledaby-le. Vyhořelé továrny, zranění lidí, ztráty na životech a obrovské škody na majetku jsou však důkazem, že preventivní kontroly není radno podceňovat. Kontrola technického vybavení by zkrátka měla patřit mezi základní priority průmyslových podniků i moderních obchodních center, neboť výrazně ovlivňuje jejich fungování. Vynikající technický stav objektu a jeho vybavení je zárukou kvalitního pracovního prostředí a vizitkou odpovědné firmy. Správně provedené revize snižují náklady na případné budoucí rozsáhlé úpravy a minimalizují nebezpečí úrazu. I z těchto důvodů se OKIN FACILITY, divize skupiny OKIN GROUP, rozhodla rozšířit svou nabídku služeb o spektrum revizí, a to na nejvyšší úrovni.

OKIN FACILITY vlastní veškeré potřebné certifikace k provádění revizních činností a poskytuje k nim komplexní servis spojený s provozem vyhrazených technických zařízení (dále jen VTZ), a to včetně výkonu odpovědné osoby. Naši revizní technici používají nejmodernější měřicí přístroje, neustále se vzdělávají a procházejí průběžným testováním znalostí. Jejich činnost zahrnuje nejčastěji revize elektrických (spotřebiče, stroje, vnitřní rozvody, venkovní vedení), plynových (plynové spotřebiče, nadzemní i podzemní plynovody), tlakových (kotelny) nebo zdvihacích zařízení (výtahy). Provádějí také odbornou kontrolu ocelových konstrukcí, komínů a spalinových cest.

Revize provádíme na základě

Stalo se, aneb proč jsou revize důležité:

U zákazníka jsme objevili nedostatečné bezpečnostní prvky pěnící formy, což byla velmi nebezpečná závada. Majitel zařízení odmítal tuto věc řešit s tím, že náklady na opravu jsou v řádech desetitisíců. Vytvořili jsme alespoň bezpečnostní předpis pro eliminaci rizika, ale i přes toto částečné opatření se majitel choval laxně. Následkem bylo, že se jednou forma samočinně zavřela v okamžiku, kdy byl uvnitř pracovník provádějící údržbu. Ten sice nezemřel, ale je nepohyblivý a zbytek života stráví na invalidním vozíku. Soudní znalec konstatoval úmyslné zanedbání bezpečnosti při provozu stroje a majitel zařízení byl za těžké ublížení na zdraví odsouzen na čtyři roky nepodmíněně a musel zaplatit odškodné ve výši 8,5 milionu korun.



Foto Shutterstock

technik údržbu klienta k okamžité opravě či zavolá odbornou firmu. Pokud jde o závady běžného charakteru, odstraní je buď přímo při revizi, nebo podle přání klienta. Technici zajišťují opravy závad nalezených při revizích na všech VTZ včetně oprav ocelových konstrukcí či nových technologií. Naši revizní technici jsou také schopni proškolit pracovníky obsluhy VTZ, počínaje elektrickými přístroji přes tlakové nádoby, zdvihací zařízení, plynová zařízení až po kontroly regálových systémů či topičů.

Kromě revizí OKIN FACILITY poskytujeme také poradenství v oblasti VTZ. Jednou z nejdůležitějších poradenských činností je legislativní podpora, která klientovi usnadní

Jedinečná řešení OKIN FACILITY dlouhodobě pomáhají našim partnerům minimalizovat rizika, zvyšovat výkonnost a snižovat náklady

orientaci v technických normách, nařízeních a vyhláškách. Naši revizní technici jsou připraveni proškolit obsluhu zařízení klienta ve všech oblastech revizí. V neposlední řadě se společnost zaměřuje na tvorbu a aktualizaci provozní dokumentace svých klientů, a to napříč všemi obory. V OKIN FACILITY v současné době pracuje 23 revizních techniků a tým projekčních specialistů s odborníky na problematiku provozní dokumentace.

„Hlavním záměrem OKIN FACILITY je poskytovat revizní činnosti v maximální kvalitě, minimalizovat rizika a tím chránit osoby i majetek svých klientů. Jejím cílem je stát se lídrem v revizích VTZ na území České republiky, ale i na Slovensku a v dalších zemích, ve kterých působí.“

Tomáš Šimek,
manažer technicko-kompetenčního centra OKIN FACILITY

zích na VTZ ve vlastnictví klienta.

Sepsaná revizní zpráva podléhá nejprve odborné kontrole a teprve poté ji předáme klientovi. V případě, že jsou při revizi nalezeny závady nebezpečného charakteru, povolá

Světový lídr: V ČR je před námi mnoho výzev

Společnost ISS byla nedávno vyhlášena nejlepší outsourcingovou společností na světě.

Jaké nabízí svým zákazníkům služby, co je její výhodou oproti konkurenci, a také jak se mění přístup českých firem k facility managementu, přibližuje generální ředitel ISS Facility Services Jan Boháček.

„Jak vnímáme facility management, nejlépe vystihuje naše Value Proposition, které popisuje celkový přínos služby ISS pro zákazníka. Jasná komunikace přidané hodnoty činnosti s evidencí o nástrojích řízení procesů a lidí, o nových technologiích, o flexibilitě, o „udržitelnosti“ ve všem, co děláme, o dovednostech a zkušenostech v oboru, o know-how dodání integrovaných služeb vlastními silami, stejně tak jako o schopnostech předvídat a flexibilně řešit měnící se potřeby našich zákazníků. To vše definuje sílu značky ISS,“ říká Jan Boháček.

ISS byla nedávno vybrána jako nejlepší poskytovatel outsourcingu na světě. V čem vidíte své přednosti oproti konkurenci?

Jsme velmi hrdí a poctění, že IAOP (Mezinárodní Asociace Profesionálů Outsourcingu) vyhlásila ISS nejlepší outsourcingovou společností na světě. Toto ocenění bereme jako projev důvěry v ISS, v naše globální působení, v lokální excelenci a péči, v hodnoty podnikání, které dodržujeme a ctíme. Prvním předpokladem je, že pro nás je vždy a ve všem na prvním místě zákazník, kterému nabízíme služby, jež minimalizují jeho rizika a zároveň jsou přidanou hodnotou k jeho byznysu. Dále pak to, že ISS svým podnikatelským přístupem předběhla dobu, a jediné tak se mohla stát globálním a lokálním lídrem v oblasti integrovaných facility služeb. ISS je inovátorem v používání nových technologií a v přístupu k udržitelnosti zdrojů. K ocenění vedla rovněž naše vize „Být nejlepší poskytovatel služeb na světě“. Naše vize nám dala jasný, velmi ctižádostivý cíl, za kterým jde více než 530 tisíc jednotlivců, jež působí u více než 250 tisíc zákazníků po celém světě, z toho 7500 lidí v České republice a na Slovensku,



kterí podporují byznys u více než 1500 lokálních zákazníků..

Svým zákazníkům nabízíte řešení integrovaných facility služeb. Co si pod tím má laik představit?

Vyšší úrovní outsourcingu FM a tím, co stále více zákazníků FM poptává, je integrovaný model dodání FM služeb, kdy zákazník získá jednoho partnera, který mu stoprocentně zajistí veškeré služby, maximálně podpoří chod jeho organizace a dovolí mu tak soustředit se pouze na předmět jeho podnikání. Nutnou podmínkou pro úspěšné zajištění integrovaných služeb je maximální podíl vlastních zdrojů FM organizace v jednotlivých službách a minimalizace účasti dalších subdodavatelů. Poskytovatel svému zákazníkovi dokáže nastavit optimální model servisu za výhodných finančních podmínek a při vysoké úrovni kvality. Klient získá jednoho silného partnera, jednu kontaktní osobu, se kterou může řešit záležitosti od úklidu přes ostrahu až po technickou údržbu nemovitostí. Jen silná společnost má dostatečnou vyjednávací sílu směrem k vlastním dodavatelům, dosáhne tak lepších cen a podmínek pro klienta. Využitím synergií v plně kontrolovaném provozním prostředí, které je zajištěno vlastními zdroji, dokáže maximálně optimalizovat využití pracovní síly, zvýšit efektivitu a klientovi nabídnout nižší cenu. Dále jsou odstraněny zdvojené marže subdodavatel-dodavatel-klient a také

nepotřebné řídicí mezičlánky. V tom všem jsou peníze. Kontrakt nesmí zamrznout podpisem, dodavatel musí být aktivní a neustále službu posouvat na vyšší úroveň tak, aby byl viditelný pozitivní vývoj. Důležitým článkem je proces přípravy na změnu a transformace. Ten musí být pečlivě naplánován. Samozřejmě že je určitým rizikem předat všechny podpůrné procesy pouze jedné firmě. Co když nebude fungovat? Co když zkrachuje? Nedostane nás tak dodavatel do šachu? Určitě je jednodušší vyměnit například jen úklidovou společnost, když selže, než měnit všechny služby naráz. Proto bych rád apeloval na klientelu, aby si pečlivě vybírala své partnery, rozhodovala se pro kvalitní, silné a stabilní společnosti s dobrou historií a pozitivními referencemi. Jedině tak získáte partnera, na kterého se můžete plně spolehnout.

Jak vidíte budoucnost facility managementu v České republice? Je ISS lídrem změn v oblasti FM také v ČR? V čem především spočívají?

V České republice stále trvá nízký podíl outsourcovaného trhu FM k celkové velikosti trhu v porovnání se Západem. Znamená to, že v této oblasti je před námi ještě spousta práce a výzev. A jelikož je ISS lídrem ve vzdělávání a v nastavování budoucích trendů ve facility managementu globálně, nemůže tomu být jinak ani lokálně. To jsme demonstrovali například uspořádáním konferenčního dne

The Workplace of the Future – FM Vision 2020 pro FM odborníky z více než 50 firem působících v České republice v rámci IFMA Týdne FM 2013. Snažíme se trh trvale vzdělávat, přesvědčovat zákazníky o výhodách předání jejich non-core businessu do rukou odborníků. Bohužel v České republice lze zatím spočítat dodavatele FM formou integrovaných facility služeb na prstech jedné ruky.

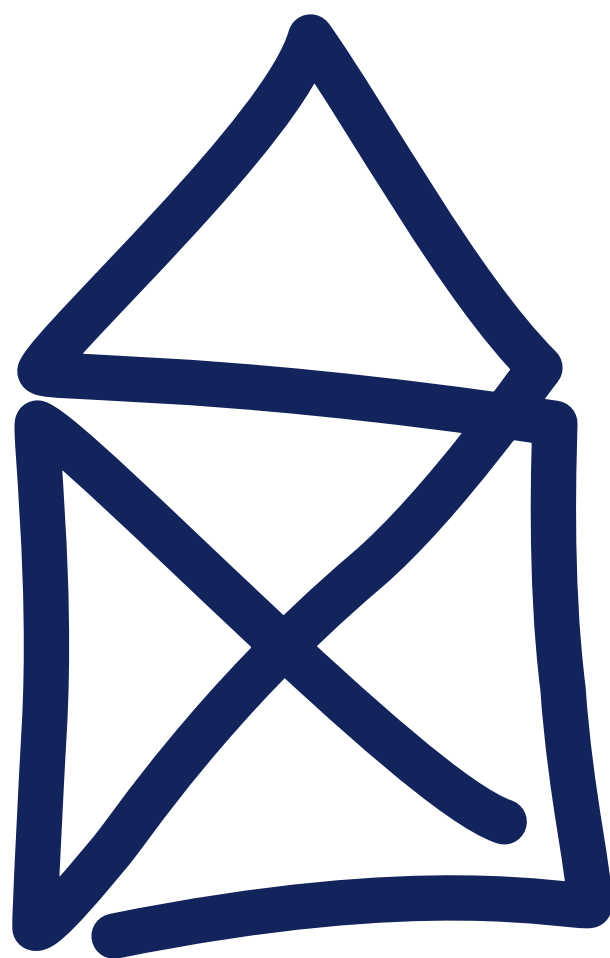
Zůstávám ale optimistou. Tak jako tomu bylo před několika málo lety v Anglii nebo ve skandinávských zemích, věřím, že i u nás změny postupně nastanou. Již dnes sledujeme trend v poptávání více než jen jedné služby. Dnes je ale stále ještě hlavním a často jediným kritériem pro rozhodnutí o poskytovateli FM služeb cena, okamžitá úspora bez ohledu na to, co bude za rok.

Jakým způsobem pomáháte firmám k úspoře energií potažmo snížení nákladů v tomto segmentu?

Každá společnost má zájem mít svou energetiku pod kontrolou a to hlavně z důvodů snížení svých nákladů, snížení emisí oxidu uhličitého, zlepšení jejího vnímání v očích veřejnosti anebo snížení dopadů na životní prostředí. V ISS jsme připraveni úzce spolupracovat na vývoji a následné implementaci těch nejlepších řešení do pracovních procesů. Převzeme odpovědnost za spotřebu energií ve vašich budovách. Budeme analyzovat všechny oblasti ve vašem podnikání a na základě výsledků vytvoříme integrované řešení na míru, které bude zahrnovat všechny aspekty využívání energií. Díky naší zkušenosti s podniky všech typů a velikostí máme řadu řídicích a technologických možností, jak zlepšit účinnost u mnoha typů budov.

Jakub Procházka

ISS bylo založeno v dánské Kodani v roce 1901 a dnes je nejvýznamnějším světovým dodavatelem v oblasti Facility Services a globálním lídrem v oblasti Integrovaných Facility služeb. V České republice je firma ISS přítomna od roku 1996 a pracuje pro ni přibližně 4500 zaměstnanců, kteří zajišťují služby pro více než tisíc zákazníků.



O váš objekt se postaráme
jedním tahem.

- › správa a údržba
- › bezpečnost
- › technologie

www.m2c.eu

Kvalitní facility management může na nákladech ušetřit desítky procent ročně

Slavnostní opening, šampaňské, předávání plaket s architektonickými cenami – takový bývá začátek života moderních kancelářských budov, plný optimismu a snahy ukázat, že na ničem se nešetřilo. Jenže skutečnost je poněkud odlišná. Stav realitního trhu je špatný, majitelé budov vybírají nižší nájemné a snaha o úspory je všudypřítomná.

Náklady na provoz budovy přitom patří mezi zásadní položky v rozpočtech. V tomto okamžiku do hry vstupuje facility management, který by měl přinést kýženou optimalizaci podpůrných služeb v rámci objektu. Ne vždy se však snížení nákladů rovná optimalizaci. Silné konkurenční prostředí stlačilo tuzemský trh facility managementu a výši marže téměř na samé dno, často se nabídkové ceny pohybují pod reálnými náklady, což se projevuje na kvalitě poskytovaných služeb. „Výběrová řízení jsou často řízena centrálními nákupy, které hodnotí jen čísla a neberou v úvahu nabízenou kvalitu, přístup a další přidané hodnoty, jež jim firmy našeho zaměření mohou poskytnout,“ popisuje situaci Zdeněk Švanda, předseda představenstva společnosti STRABAG Property and Facility Services, která má ve svém portfoliu významné administrativní objekty. Patří k nim například donedávna nejvyšší budova v České republice City Tower a City Empiria v Praze.

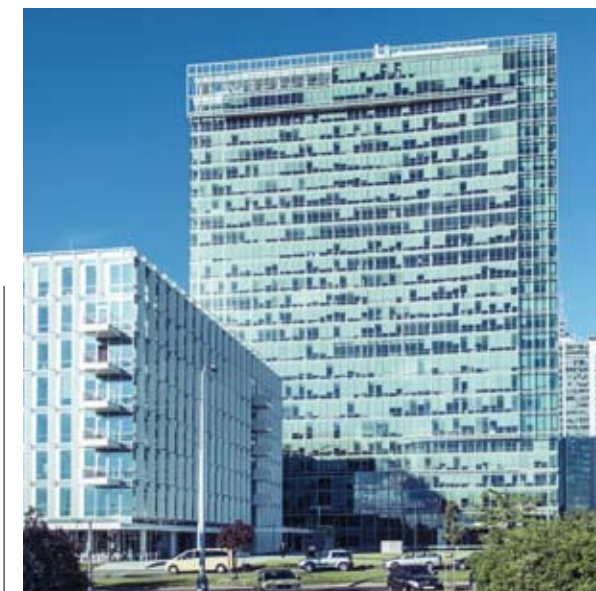
Úspory? Musí mít smysl a hranici

Úspory provozních nákladů budov mohou mít několik úrovní. Ta nejednodušší má okamžitý účinek a spočívá například ve sdílení drahých specialistů. „Když někdo vlastní dva nebo tři objekty, málokdy sežene člověka, který rozumí všem potřebným oborům. Musí si tedy stejně najímat externisty. Poskytovatelé facility managementu sdružují odborníky a jsou schopni efektivně rozdělit jejich čas na více projektů. Tím klientovi okamžitě klesají náklady. Další úspory lze najít ve spotřebě médií. Loni jsme pro klienty například tendrovali 45 GW elektrické energie. Pro dodavatele elektřiny je to už zajímavý objem, dostali jsme se proto na velmi rozumné ceny. Totéž platí třeba i o nákupu specializovaných služeb, jako jsou servisy a revize technologií,“ vysvětluje Zdeněk Švanda.

Tato úroveň úspor má nicméně hranici, pod níž už nelze při zachování standardu služeb klesnout. Daleko vhodnější je dlouhodobější koncepční

Bývalý rekordman.

Donedávna nejvyšší kancelářskou budovu v ČR pražskou City Tower (na snímku) překonal brněnský AZ Tower.



přístup, kdy je v rámci projektů přípravy a realizace nemovitostí facility manager přítomen již od počátku a zajistí se tak, že projekt nebude fungovat pouze na papíře. Zamezí se tomu, že majitel objektu zaplatí to, co ušetřil při stavbě, následně na provozních nákladech.

Obrovský potenciál ve státní správě

Stát se svým rozsáhlým portfoliem nemovitostí nabízí velký prostor pro optimalizaci podpůrných služeb, zejména když vláda deklarovala úspory jako jednu ze svých programových priorit. „Outsourcing některých činností v rámci správy nemovitostí může státnímu rozpočtu přinést kýžené úspory, ale také nemusí. Neplatí vždy, že outsourcing je cestou k úsporám. V první fázi by měl stát hlavně vědět, kolik a jakých budov vlastní, s jakými činnostmi je schopen pracovat, jaké služby požaduje. To je takzvaná pasportizace, ovšem pasportizace z hlediska provozu, nikoli pouhý výčet budov. Poté se může opravdu smysluplně rozhodovat, co je pro daný rezort nebo úřad vhodným řešením. Právě tohle je zásadní fáze facility managementu, kterou v podobě poradenství standardně nabízíme,“ říká Zdeněk Švanda ze STRABAG PFS. Největším neduhem u státní správy je

podle Švandy neerudované vypisování veřejných zakázek a nízká kvalita zadávacích dokumentací.

Zelené chování, černá čísla

Mnohdy podceňované, ale o to důležitější je chování samotných uživatelů budov. Sebelepší facility management automaticky úspory nezajistí, pokud budou lidé v kancelářích zbytečně svítit, topit, chladit a myslet více na své pohodlí než na životní prostředí. „Sestavili jsme proto program, který učí uživatele budov chovat se takzvaně zeleně. Přijemnou a nenásilnou metodou pomocí grafických piktogramů jim připomíná jejich provozní prohřešky a pomáhá je omezit,“ říká Zdeněk Švanda.

Podle dat společnosti STRABAG PFS vyplývá, že jen stand-by režim v desetipatrové budově s kanceláři pro 60 osob přijdou majitele objektu ročně na téměř 87 tisíc korun. S minimálním úsilím a náklady se tak lze dostat u velkých kancelářských budov k poměrně zajímavým úsporám. A co je zásadní, bez omezení uživatelů a návštěvníků budov. Kvalitní facility management totiž nesmí komplikovat každodenní život uživatelů objektu. Vidět musí být pouze jeho výsledky.



Trojčata na předměstí.

Nudné a šedivé sídliště na Proseku na okraji Prahy oživilo i administrativní centrum Prosek Point s kavárnami a obchody.



OKIN loves DATA | Pouze to, co měříme, také řídíme

OKIN FACILITY

Váš partner pro integrovaný facility management

Lídr na trhu integrovaného facility managementu v regionu CEE.

Úspěšná česká firma s více než dvacetiletou tradicí.

Naše služby poskytujeme v České republice, na Slovensku, Ukrajině, v Polsku, Rumunsku, Bulharsku a Srbsku.

Využíváme know-how získané členstvím v mezinárodní alianci European Customer Synergy působící ve 38 zemích.

Přinášíme našim partnerům inovativní řešení a nové služby, které jim umožňují se plně soustředit na vlastní byznys.

Prostřednictvím systému OKIN loves DATA umožňujeme našim partnerům získat kontrolu nad efektivitou vynakládaných prostředků a kvalitou jednotlivých služeb. Víme, že řídíme jen to, co měříme.

**Revize nejsou
jen nutné zlo**
Podrobnosti v článku uvnitř přílohy

