

# ŽIVOT

ZA OKNY

Jan Saudek:  
Ženská  
je zázrak

---

Outsourcing  
property  
managementu

---

Firemní kultura  
podle  
Coca-Coly

---

Trendy  
ve facility  
managementu





## Servis klimatizací

Dle nového nařízení, které přináší majitelům klimatizací a určitých tepelných čerpadel povinnost provádět každý rok revize zařízení a jeho stav zapisovat do evidenční knihy. Pravidelné revizní kontroly vždy provádí provozovatel zařízení, který vede evidenční knihu, bez ohledu na to, kde je zařízení nainstalované. Pro případ kontroly se evidenční kniha uchovává po dobu 5 let.

## Jak často provádět servis klimatizací a tepelných čerpadel?

Servis klimatizace se doporučuje provádět pravidelně. Minimálně jednou ročně před zahájením chladicí sezóny. Pokud klimatizaci využíváte i na ohřev doporučuje se provádět dvakrát ročně.

## Četnost servisů klimatizací a tepelných čerpadel

- Rodinné domy a byty: 1× ročně až 2x ročně
- Kanceláře: 1× až 2× ročně
- Technické místnosti: 1× až x ročně
- Průmyslové podniky: v prašném prostředí až 4x ročně

Zanesené filtry totiž zvyšují spotřebu energie až o 40 % a snižují účinnost systému. Dále mohou obsahovat bakterie i nebezpečné plísně, které se dostanou do vzduchu a mohou vést k různým nemocím a alergiím. Pravidelným servisem klimatizace chráníte své zdraví. Také zamezíte vzniku nepříjemnému zápachu. Se znečištěnou klimatizací vzrůstá i riziko poškození celého zařízení, na které se nevztahuje záruka, pokud nebyly dodrženy výrobcem předepsané servisní kontroly.

Díky pravidelnému servisu se výrazně prodlužujete životnost systému. Máte jistotu, že zařízení funguje efektivně i ekonomicky a zvyšuje se jeho spolehlivost. Při pravidelném servisu se provádí i kontrola těsnosti chladicího okruhu a kompletní zkouška funkčnosti včetně celkového posouzení stavu klimatizace. Tím předcházíte nenadálým situacím, jako je například únik chladicího média z klimatizace a vyvarovat se velmi nákladným opravám.

**U nás najdete také pohotovostní servis, servisujeme 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce.**

Navíc vám můžeme poskytnout poradenství, kontrolu a revizi vašich zařízení.

# Vážené dámy, vážení pánové,

dostává se k Vám červnové číslo časopisu Život za okny, které přináší zajímavé rozhovory, aktuální témata a jako vždy i trochu inspirace.

„Profesionální property manager sleduje trendy, sdílí informace o novinkách a má přístup k technologiím na světové úrovni“ říká v rozhovoru o výhodách outsourcingu property managementu Drahomíra Englišová, Head of Property Management ve společnosti CBRE na Slovensku.

Jaké technologické vymoženosti využívá pro správu nemovitostí pražská pobočka společnosti Knight Frank, jak prožil pandemický rok a jaké legislativní změny by v budoucnu rád uvítal nám prozradil ředitel Property managementu Igor Gacek.

Největší jeho inspirací jsou ženy, ale pouze jedna ho provází celý život – Lady Luck neboli štěstěna. Řeč je o jednom z nejznámějších českých uměleckých fotografů Janu Saudkovi. V upřímném rozhovoru se dozvíte, která jeho vlastnost mu nejvíce pomohla k úspěchu, jaký vztah má k novým technologiím a v čem koresponduje interiér jeho domova s jeho osobností.

Snižování uhlíkové stopy pomocí fotovoltaiky, elektromobility nebo energetické náročnosti provozu budov. To je dnešní celosvětový trend. Jaké cíle si kladou v oblasti udržitelného rozvoje ve společnosti Atrium European Real Estate nám nastínil její Chief Operating Officer pro Českou republiku a Slovensko, pan Ondřej Jiráček.

Firemní kultura je tak trochu alchymie, jejímiž ingrediencemi jsou vztahy mezi kolegy na pracovišti, dominantní styl vedení, síla tlaku na výkon nebo míra podpory nových nápadů. Se Senior Security Managerem Markem Pourem jsme si povídali o tom, jak Coca-Cola pracuje s potenciálem svých lidí a jak je udržuje angažované.

Hezké léto přeje

## REDAKCE

ŽIVOT ZA OKNY: Vychází 4x ročně | Ročník III., 2/2021 | Toto číslo vyšlo 30. 6. 2021  
VYDÁVÁ: MODERN LIVING s.r.o., Fakultní 2652, 250 01 Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, Česká republika, IČO: 086 42 729  
JEDNATEL: Ing. Lucie Doležalová, mail: l.dolezalova@zivotzaokny.eu  
REDAKCE: Ivana Molnářová | redakce@zivotzaokny.eu  
GRAFICKÁ ÚPRAVA: Život za okny  
Autorská práva vykonává vydavatel, publikování, přetištění či šíření obsahu nebo jeho částí jakýmkoliv způsobem v českém či jiném jazyce bez předchozího písemného souhlasu vydavatele – MODERN LIVING s.r.o. – je zakázáno. Tato publikace obsahuje ilustrační obrázky a fotografie z kolekce Shutterstock a archivů. Tyto obrázky jsou chráněny copyrightem a použity v souladu s licencí.  
TISK: fronte s.r.o.  
DISTRIBUCE: ADLEX, spol. s r.o.  
INZERCE: marketing@zivotzaokny.eu  
WEBOVÉ STRÁNKY: www.zivotzaokny.eu  
MK ČR E 23804

# Ekologický provoz přináší i ekonomické benefity



Ondřej Jiráček působí jako Chief Operating Officer pro Českou republiku a Slovensko ve společnosti Atrium European Real Estate, která provozuje síť nákupních center. Jak sám říká, nejsme všichni jako Greta Thunberg, která se rozhodla, že už si nikdy nekoupí nové oblečení. Nakupujeme rádi, což není příliš ekologické. Nákupní centra Atrium si přesto kladou ambiciózní cíle v oblasti trvale udržitelného rozvoje.

**Vaše společnost provozuje velká nákupní centra, která většinou vnímáme jako symboly nadměrného konzumu. Málokdo by tedy očekával, že mezi vaše priority patří trvale udržitelný rozvoj. Jaké jsou vaše hlavní cíle vycházející z ekologických hodnot?**

Nákupní centra nemusí nutně znamenat nadměrný konzum. Slouží totiž také jako místa pro setkávání, místa, kam lidé chodí za zábavou, a zároveň mnoho nákupních center podporuje život místních komunit. Naše společnost usiluje o co nejužší spolupráci s příslušnými městskými částmi, školami v okolí center, se zájmovými organizacemi a podobně. Poskytujeme jim prostory centra a podporujeme aktivity těchto komunit a organizací, jako jsou například různé workshopy, představení škol, vzdělávací a kulturní akce pro seniory. A právě další rozšíření spolupráce s místními komunitami je součástí naší ESG (Environmental, Social, Governance) strategie v části Social.

**A jaké jsou vaše cíle v environmentální oblasti?**

Co se týče environmentální části naší ESG strategie, zde jsme si stanovili cíle v oblasti snížení emisí CO<sub>2</sub> do roku 2025 a dále až s výhledem na rok 2050, kdy se má skupina Atrium European Real Estate (AERE) stát uhlíkově neutrální organizací. Naplnění těchto cílů znamená například snížení spotřeby elektrické energie o 20 % a snížení spotřeby vody o 10 % do roku 2025 oproti spotřebě roku 2019, důsledné třídění odpadu produkovaného v našich centrech, kde již dnes dosahuje podíl odpadu určeného k recyklaci více než 35 %. Nakupujeme elektrickou energii vyrobenou z obnovitelných zdrojů, a tak byla v loňském roce spotřeba v námi spravovaných centrech v České republice ze 100 % pokryta produkcí z obnovitelných zdrojů.

**Nakolik se vám daří tyto cíle naplňovat? Můžete uvést i konkrétní čísla?**

V roce 2019 se nám v rámci skupiny AERE podařilo dosáhnout snížení spotřeby elektrické energie o 4 %, snížení spotřeby vody o 5 % a snížení produkce odpadu o 9 % oproti

předchozímu období, přičemž podíl recyklovatelného odpadu dosahuje celkem za všechna centra ve skupině AERE 18 % (v ČR je tento podíl ještě vyšší). Naše cíle do roku 2025 jsou ambiciózní, ale naše konkrétní strategie připravené pro každou z nemovitostí, kterou vlastníme a spravujeme, ukazují, že jsou dosažitelné. Splnění těchto cílů si samozřejmě vyžádá značné investice do modernizace technologií, implementaci inovativních řešení, optimalizaci našich interních procesů a zavedení systému environmentálního managementu, na čemž aktuálně intenzivně pracujeme.

**Sdílejí vaši nájemníci stejné hodnoty? Nakolik přispívají k naplňování vaší vize?**

Spolupráce s našimi nájemci je důležitá. Aktuálně připravujeme takzvaný Green Lease dokument, který nastaví rámec naší spolupráce v oblasti udržitelného rozvoje, ať už v oblasti sdílení dat o spotřebě energií, produkci odpadu, používaných materiálech nebo také v oblasti odpovědného nakupování, kdy jako pronajímatel usilujeme o co největší využívání lokálních dodavatelů, používání ekologických čisticích prostředků a podobně. Stejně tak se snažíme podporovat udržitelné způsoby dopravy, a to jak zaměstnanců našich nájemců, tak i našich zákazníků. Například umožňujeme bezpečné uložení jejich jízdních kol, v centru Atrium Flora máme také v provozu šatny a další zázemí pro cyklisty z řad nájemců kancelářské části budovy.

Pochopitelně bychom ničeho nedosáhli bez našich zákazníků, kteří naše aktivity v tomto směru oceňují a sami přispívají například tím, že pro dopravu do našich nákupních center často volí hromadnou dopravu a ve výsledku se tak podíl zákazníků využívajících pro cestu k nám individuální automobilovou dopravu pohybuje okolo 30 %.

**Jaké technologie využíváte k tomu, abyste snížili spotřebu energie a uhlíkovou stopu? Fotovoltaiku? Kogenerační jednotky?**

Těch technologií a systémů je celá

řada. Fotovoltaiku využíváme v některých centrech již několik let a pro další centra připravujeme implementaci na letošní rok a její rozšiřování v budoucnu. Dále používáme kolektory pro solární ohřev TUV, prověřujeme možnosti implementace inteligentního řízení systému měření a regulace vedoucího k optimalizaci provozu systému topení, větrání a chlazení.

Kogenerační jednotky zatím v našich centrech instalovány nemáme, aktuálně prověřujeme proveditelnost investice a plánujeme instalace v následujících 2 až 3 letech. Jedná se o technologii, která spalováním zemního plynu vyrábí zároveň elektrickou energii i teplo a je velmi zajímavá z pohledu úspory spotřeby elektrické energie ze sítě a snížení spotřeby tepla v případě dálkového vytápění. Pro zjednodušení si můžeme kogenerační jednotku představit jako motor nákladního automobilu, který místo nafty spaluje zemní plyn. Bohužel nepřináší snížení uhlíkové stopy v porovnání se systémem vytápění plynovými kondenzačními kotli, protože i zde dochází ke spalování zemního plynu, ale návratnost investice je poměrně dobrá, mimo jiné i díky tomu, že se jedná o státem podporovaný zdroj energie a lze tedy čerpat podporu formou zelených bonusů.

**Když věnujete tolik úsilí snaze o snížení uhlíkové stopy, není pro vás potom frustrující najít ve vašem nákupním centru například jablko z Nového Zélandu, jehož uhlíková stopa asi nebude malá?**

Domnívám se, že zákazníci si dnes naštěstí mohou vybrat, zda budou kupovat lokální produkty, nebo produkty vyrobené na jiném kontinentu. Jako provozovatel nákupních center se snažíme našim zákazníkům vždy umožnit nákup lokálních potravin tím, že kromě velkých supermarketů, které stále mají a do budoucna zřejmě budou mít své místo na trhu, najdou v našich centrech i menší prodejny se sortimentem farmářským potravin a bio potravin. To se týká i módního sektoru, kde v našich centrech naleznete i prodejny českých designérů a produk-



ty vyrobené v České republice, případně v Evropě. Ostatně i velké módní řetězce si jsou vědomy své environmentální odpovědnosti, a tak i v jejich nabídce naleznete zákazníci udržitelnou módu.

Některé studie v poslední době uvádějí porovnání mezi nakupováním v obchodních centrech a online nákupy, kde jsou oba způsoby v zásadě porovnatelné ve smyslu emisí CO<sub>2</sub>. Hlavní nevýhodou nákupních center v tomto ohledu je právě individuální automobilová doprava do centra, což se týká zejména center tzv. první generace na okraji měst. V našem portfoliu v České republice jsou nákupní centra s výbornou dostupností hromadnou dopravou, případně pěšky nebo na kole, z důvodu jejich umístění v centru města nebo v hustě obydlené oblasti, případně v kancelářské čtvrti, jako jsou Arkády Pankrác, a tak naši zákazníci, kteří přijíždí automobily, tvoří výraznou menšinu.

**V Atriu Flora využíváte také dešťovou vodu, abyste snížili spotřebu vody. Jak tento systém funguje a jaké vám přináší úspory?**

Systém využití dešťových vod máme instalovaný na Floře a také v Atriu Paláci Pardubice. V obou případech poměrně nově, od loňského roku, takže na hodnocení je ještě brzy. Oba systémy plánujeme dále rozšiřovat, navýšit jejich kapacitu tak, abychom zcela pokryli spotřebu vody na závlahu zeleně a z velké části také spotřebu vody na splachování toalet. Celkem počítáme s úsporou 13 %.

**Spolupracujete s organizacemi, které se věnují ochraně životního prostředí?**

Spolupracujeme s poradenskými společnostmi v této oblasti, jak v rámci ČR, tak i se společnostmi a konzultanty ze zahraničí, například z Holandska, ale i z jiných evropských zemí. Jsme členem (Participant Member) Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) již od roku 2016. GRESB je globální hodnocení společností podnikajících v oblasti nemovitostí, nejen komerčních, ale

i rezidenčních, a posuzuje jejich aktivity a dosažené výsledky v ESG, včetně hodnocení spotřeby energií, emisí skleníkových plynů, produkce odpadu a podobně. Za rok 2020 jsme získali 3 hvězdy z 5 a věříme, že se nám podaří dále zlepšovat. Naše centra Atrium Flora a Palác Pardubice jsou také certifikována dle standardu BREEAM In-Use (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), přičemž Palác Pardubice má druhé nejvyšší hodnocení, tj. Excellent, ostatní centra jsou zatím hodnocena Very Good.

**Na nakupování asi není nic ekologického. Ale snažíte se vzdělávat i své zákazníky? Například v oblasti recyklace odpadů?**

Bohužel nejsme všichni jako Greta Thunberg, která se rozhodla nekupovat žádné nové oblečení, a tak si čas od času potřebujeme koupit něco nového na sebe, do domácnosti apod. Naše centra mají poměrně velký podíl sortimentu zboží denní potřeby, jako jsou potraviny, drogerie, velký prostor věnujeme restauracím a kavárnám a jak jsem již zmiňoval, slouží zejména místní komunitě zákazníků, kteří buď bydlí v blízkosti centra nebo sem dojíždí do zaměstnání. Ano, naše zákazníci se snažíme vzdělávat prostřednictvím informací o našich ESG aktivitách, mezi které patří i třídění a recyklace odpadu, podporování biodiverzity v lokalitě, například na Floře máme včelí úly na střeše,

hmyzí hotely... Veškeré informace naleznete naši zákazníci na webových stránkách centra v sekci udržitelný rozvoj a také na informačních panelech v centru.

**Přechod civilizace k udržitelnému způsobu života je nutností. Odkud by měla tato změna přijít? Od zákonodárců? Od zákazníků, kteří by měli vyvíjet tlak na změnu? Nebo od samotných podniků a podnikatelů, kteří přesunou zisk až na druhé místo?**

Domnívám se, že to musí být spolupráce všech. Zákazníci mohou přispět zejména tím, co a jak nakupují, zákonodárci a obecně politici by měli vytvořit právní rámec, stanovit cíle a podporovat aktivity podnikatelů v této oblasti a to i různými dotačními programy. Pak jsou zde také narůstající ceny emisních povolenek, jejichž cena je aktuálně rekordní a zvyšuje výrazně cenu elektrické energie, což nás všechny nutí hledat úspory ve spotřebě. Jako vlastníci a provozovatelé komerčních nemovitostí si nemyslíme, že je nutné přesunout zisk až na druhé místo, je ale nutné inovovat a rozumně investovat do nových technologií. Investice vedoucí k udržitelnému rozvoji vedou i ke snižování spotřeb energií a tedy i ke snižování provozních nákladů, což naopak může ve střednědobém horizontu vést ke zvýšení zisku. Z naší zkušenosti mohu říci, že návratnost těchto investic se pohybuje přibližně mezi 5 a 12 lety a s rostoucími cenami energií se zřejmě bude ještě zlepšovat. ■

Atrium European Real Estate je vlastníkem, provozovatelem a developerem nákupních center a maloobchodních nemovitostí ve střední Evropě. Atrium se specializuje na dominantní módní a zábavní nákupní centra v předních městských lokalitách. Vlastní 26 nemovitostí s celkovou pronajímatelnou plochou přes 809 000 metrů čtverečních a s celkovou tržní hodnotou přibližně 2,5 miliardy EUR. Tyto nemovitosti se nacházejí v Polsku, v České republice, na Slovensku a v Rusku.

# Firmy snižují uhlíkovou stopu

Stále více se hovoří o ENERGY MANAGEMENTU, jehož cílem je snižování uhlíkové stopy, například pomocí firemní elektromobility, fotovoltaiky nebo snižování energetické náročnosti provozu budov. Jak k tomu přistupují v M2C jsme se zeptali Josefa Svobody, Business Development Managera.



**M2C je významná mezinárodní společnost podporující inovace a využívající moderní technologie. Jak přistupujete k problematice snižování uhlíkové stopy?**

Snižování uhlíkové stopy je v současné době velmi silný trend, ke kterému se musíme i my aktivně postavit a spolu s našimi klienty podporovat snižování emisí. Uhlíková stopa je ukazatel množství vyprodukovaných skleníkových plynů, vyjádřené emisí CO<sub>2</sub>, které vypustíme během jednotlivých lidských aktivit. Nejčastěji se snižování uhlíkové stopy zmiňuje ve spojitosti s výrobou určitého produktu, ale může se vztahovat i na služby, dopravu nebo i další naše činnosti. Dnešní moderní technologie nám umožňují navrhovat a přicházet s takovými řešeními, která našim klientům pomohou snížit náklady. Například výměnou LED osvětlení

a tím nejen ušetřit, ale také snížit svoji uhlíkovou stopu. K této problematice tedy přistupujeme velmi aktivně.

**V oblasti trvale udržitelného rozvoje spolupracujete se společností PRE. Můžete nám vaše služby podrobněji přiblížit?**

Společnost PRE se svoji energetickou divizí PREmium patří mezi největší hráče na trhu v oblasti energetického managementu který našim klientům nabízíme. Využíváme PREmium jako partnera u větších projektů, jako je řešení fotovoltaiky, elektromobility, ale také při konzultacích na projektech týkající se chlazení, klimatizace a rekuperace budov.

**Ve spolupráci s PRE nabízíte komplexní službu včetně využití dotačních programů. Jaké technologie využíváte k tomu, abyste snížili spotřebu energie a uhlíkovou stopu?**

Dotační programy jsou speciální disciplína, na kterou potřebujete mít odborníky, kteří se dotacemi zabývají a ví, jak si o jednotlivé

dotace zažádat a získat je. A to je přesně role PRE, se kterou na získávání dotací pro naše klienty spolupracujeme.

**V M2C za sebou máte první projekty v rámci elektromobility a instalace nabíjecích stanic, což je jeden ze směrů snižování emisí CO<sub>2</sub>. Připravujete i nějaké projekty v rámci budov?**

Určitě ano. Vzrůstající trend elektromobility neustále sledujeme a přinášíme našim klientům řešení, která jim do budoucna přinesou úsporu, což je od nás také očekáváno. Již zmíněná elektromobilita tvoří jen malou část. Na ni můžeme navázat s projekty, které směřují ke snižování uhlíkové stopy např. fotovoltaikou, šetřením vody, výměnou led osvětlení a dalšími. Všechny projekty můžeme sledovat vzdáleně z našeho centra vzdáleného dohledu M2C Space, kde jsme schopni všechny informace přenášet do grafického zpracování a takto přehledně předkládat našim klientům. Mnoho podnětů na efektivní řízení budov přichází také přímo od klientů, kterým se snažíme vyjít vstříc a tím se společně posouvá dopředu. Spokojenost klientů je totiž u nás vždy na prvním místě. ■

# Outsourcing property managementu



Drahomíra Englišová působí na pozici Head of Property Management ve společnosti CBRE na Slovensku. Zeptali jsme se jí, jaké konkrétní výhody firmám přináší outsourcing property managementu. Pokud uvažujete o této možnosti, inspirujte se.

**V dnešní době sílí tlak na snižování nákladů spojených se správou budov. Představuje outsourcing property managementu jednu z variant, jak lze dosáhnout úspor?**

Určitě ano. Profesionální property manager, který spravuje celé portfolio budov, má totiž přehled o srovnatelných službách v podobných budovách. Zároveň má přehled o cenách na trhu. Tím pádem je schopen identifikovat možné úspory a vyjednat s dodavateli, s nimiž spolupracuje, výhodnější ceny tak, aby neměly žádný negativní dopad na samotnou kvalitu poskytovaných služeb.

**Outsourcing property managementu umožňuje firmám soustředit se na svůj vlastní byznys. Jaké konkrétní starosti firmám odpadají, když svěří správu budov externí firmě – třeba právě vám?**

Firmě v první řadě odpadne operativa a administrativa, tu automaticky deleguje na property managera. Ten zabezpečí vše od správy a provozu nemovitosti



přes komerční agendu, finanční služby, účetnictví a marketing až po koordinaci technické správy. Majiteli nemovitosti odpadne také personální agenda a povinnosti spojené s řízením, vedením, školením, zastupováním a koordinací lidí, protože tito zaměstnanci patří mezi zaměstnance správce. Ten firmě garantuje zabezpečení dohodnutých služeb, profesionální tým, standard služeb a plnou zastupitelnost jednotlivých členů týmu, který tento správce má. To, co firmě zůstává, je samozřejmě rozhodovací pravomoc. Může se tak plnohodnotně věnovat strategickým úkolům a rozvoji svého byznysu. Tento model je pro majitele nemovitosti výhodný i v případě, že se rozhodne budovu prodat. Má totiž profesionálního správce, který je třetí stranou na základě smlouvy o správě nemovitosti. Pokud prodává podíly společnosti, smlouva zůstává i nadále standardně platná. Na jejím základě zůstávají i zaměstnanci správce, kteří mají s danou budovou zkušenosti. Ti pokračují v práci, aniž by bylo třeba řešit pracovní-právní vztahy. Je zde tedy menší riziko odchodu klíčových lidí z důvodu nejistoty zaměstnání během procesu prodeje nemovitosti.

#### **Pokud firma přenáší správu budovy na externí firmu, přenáší s tím i odpovědnost za případná rizika související s bezpečností?**

Property manager přebírá odpovědnost za soulad s legislativou a zabezpečuje i koordinaci všech dodavatelů (tzv. facility management). To znamená, že řeší vše od technické správy přes bezpečnostní službu až po úklid. Přebírá zodpovědnost za bezpečnost budovy, její technický stav, revize, kontroly, odstraňování závad atd.

#### **Jaké jsou další výhody outsourcingu property managementu? Přístup k inovativním technologiím? Zkvalitnění služeb?**

Profesionální property manager, zvláště pokud jde o nadnárodní firmu, sleduje trendy, sdílí informace o novinkách a také má přístup k technologiím na světové úrovni. Majitel nemovitosti tak nemusí

tyto informace vyhledávat, nemusí sledovat trendy a ani investovat do softwaru zaměřeného na správu nemovitosti. Od správce totiž pravidelně dostává všechny potřebné informace a více přidané hodnoty zahrnuté v ceně služby, než kdyby si to zajišťoval sám. Property manager je často mnohem efektivnější vzhledem k tomu, že má profesionální tým a zkušenosti. A to vše přináší úsporu času i zdrojů. V CBRE poskytujeme široké portfolio služeb v oblasti realitního trhu, naši klienti dostávají pravidelné reporty o vývoji trhu v jednotlivých segmentech i aktuální novinky z oblasti technologií.

#### **Na co by měly firmy myslet při uzavírání smlouvy o službě správy budovy, aby se v budoucnu vyhnuly nepříjemnostem?**

Základem jsou zkušenosti se správou podobných nemovitostí. Proto je potřeba věnovat dostatečně velkou pozornost referencím správců. V rámci smlouvy je zásadní jasná definice služeb, správné nastavení rozhodovacích pravomocí, způsobu komunikace a spolupráce. Jednoduše řečeno, spolupráce na obou stranách je nepostradatelná. Důležité je, aby správce dokázal zabezpečit požadované služby v jakémkoliv čase a byl schopen prokázat i zastupitelnost svých zaměstnanců. A to obzvláště v případech, kdy se jedná o portfolio budov v různých lokalitách. Majitel nemovitosti by měl rozhodně vědět, že správce má v daných lokalitách tým lidí, kteří mají potřebné zkušenosti a dovedou zabezpečit požadované služby. A to tak, aby se nestalo, že budova není pod kontrolou, že nemá kdo komunikovat s nájemníky nebo včas vystavit faktury – například z důvodu nenadálé nemoci nebo dovolené.

#### **Nemusí mít firmy obavu z úniku informací (know-how, dat o zákaznících a zaměstnancích) při využívání externí firmy pro správu budov?**

Bezpečnost dat klienta je jednou z hlavních priorit z pohledu citlivých obchodních dat nebo osobních údajů z titulu GDPR. Nepostradatelnou součástí smlouvy o správě nemovitosti jsou také dohody

o mlčenlivosti a konfliktu zájmů. Property manager je samozřejmě dále deleguje i na své zaměstnance.

#### **Poskytuje společnost CBRE v rámci správy budov i doplňkové služby, jako je interiérový design nebo pomoc při stěhování do nových prostor? Můžete nám některé z dalších aktivit představit?**

Naším cílem je maximalizovat hodnotu spravovaných nemovitostí komercializací prostor, maximalizací výnosů, správným provozem, údržbou i optimalizací nákladů. V rámci našich služeb správy nemovitosti nabízíme i standardní finanční služby, účetnictví, poradenství, marketing, energy management či správu místních distribučních soustav. Naším klientům poskytujeme opravdu širokou škálu služeb, kterou jim zajišťujeme ve spolupráci s našimi kolegy z jiných oddělení. Standardně jde o služby pronájmu prostor, které jsou velmi aktuální, protože změnám ve struktuře nájemců se nedá vyhnout. V CBRE nabízíme i služby architekta, projektového manažera, building consultancy, ale i služby financování a refinancování. Naším klientům totiž dokážeme pomoci i se získáním nového úvěru, jeho refinancováním apod. Mezi naše další služby patří i průzkum trhu nebo oceňování nemovitostí.

#### **A jaké jsou cíle společnosti CBRE do budoucna?**

Aktuálně za nás hovoří hlavně spokojenost našich klientů a růst našeho portfolia v oblasti správy nemovitostí. Za posledních 5 let se portfolio námi spravovaných nemovitostí ztrojnásobilo. K dnešnímu dni spravujeme už 58 komerčních nemovitostí. Cílem společnosti CBRE je být i nadále spolehlivým, důvěryhodným a profesionálním partnerem pro všechny naše klienty. Především chceme i nadále udržovat vysoký standard našich služeb, ještě více je zkvalitňovat a také zvyšovat úroveň profesionálů z našich řad. Intenzivně pracujeme na tom, abychom měli ty nejlepší procesy a top zaměstnance na trhu. Pokud se nám bude dařit tento cíl nadále naplňovat, určitě budeme ještě více rozšiřovat naše portfolio a poskytovat služby dalším novým klientům. ■

# Špičkový property management. To je Knight Frank.



Česká pobočka společnosti Knight Frank letos slaví třicet let působení na realitním trhu. S Igorem Gackem, ředitelem property managementu, jsme si povídali o tom, jaké technologické vymoženosti využívá pro správu nemovitostí, jak prožil pandemický rok a jaké legislativní změny by v budoucnu rád uvítal.

**Společnost Knight Frank se zabývá prodejem, pronájmem a správou komerčních nemovitostí. Které ze známých pražských budov patří do vašeho portfolia?**

Knight Frank je jednou z nejstarších společností na světě, která se zabývá realitním poradenstvím. Byla založena již v roce 1896 v Londýně. Dnes máme na celém světě 488 poboček. Ta naše, pražská, navíc letos slaví krásných 30 let působení na českém trhu. Díky našemu jménu a týmu profesionálů z oddělení property managementu spravujeme velmi zajímavé objekty. Jako příklad mohu uvést palác Koruna, který je krásnou a názornou ukázkou pozdně secesní architektury se zajímavou historií. Za dob první republiky zde byl vyhlášený

Automat Koruna, samoobslužná restaurace, ve které si po vhození mince mohli návštěvníci natočit z kohoutku limonádu nebo z automatu zakoupit různé pochoutky. Dalším příkladem je Palác Myšák, známý již za první republiky díky pověstné cukrárně Františka Myšáka. Na zákusky sem chodili například Ema Destinová nebo Oldřich Nový. Tyto budovy, včetně Bankovního domu, Paláce Euro nebo Paláce Astra, jsou hodnotné nejen svou historií. Vznikly díky úsilí a pílí svých majitelů a navzdory společenským změnám jsou připomínkou jejich úspěchů. Do našeho portfolia však patří i novější budovy. Zmínit mohu například objekt City Empiria, který byl od svého vzniku v roce 1977

až do roku 1993 nejvyšší budovou Česka. A samozřejmě pečujeme také o nejnovější kancelářské projekty typu Prague Office Park nebo Riverview. Vedle administrativních budov se rovněž zabýváme správou obchodních center po celé České republice.

**Poslední rok byl poměrně turbulentní, chod firem byl postižen pandemií. Jak jste to pocítil z vaší pozice? Přišli jste o nájemníky? Museli jste se přizpůsobovat přísným hygienickým normám?**

Loňský rok byl opravdu velmi náročný a plný změn. Pandemie silně ovlivnila realitní trh včetně způsobů fungování ve všech sférách pracovního i soukromého života. Budovy a místa nebyly výjimkou. Protože máme kanceláře na



Václavském náměstí, mohli jsme v přímém přenosu sledovat, jak se centrum Prahy, které je závislé na turistech, přes noc úplně vylidnilo a jaký důsledek to mělo pro mnoho retailových nájemců. Oproti tomu některé regionální retail parky zažívaly v loňském roce ze strany návštěvníků rekordní zájem. K zásadnějšímu úbytku nájemců proto nedošlo.

Co se hygieny týče, tam jsme museli velice rychle a energicky reagovat nejen na vládní opatření, ale také na další požadavky klientů a nájemců. Samozřejmostí byla instalace dezinfekčních stojanů, prosklených zábran na recepcích, monitoring vstupu do budov, pravidelné dezinfekce prostor, vybavení rouškami a respirátory a podobně. Více jsme začali aplikovat bezkontaktní elektronické prvky, například ovládání výtahu, řešili jsme možnosti elektronických recepčních atd. Ve výsledku bych řekl, že došlo k posílení vztahů s nájemci a že jsme díky těmto situacím položili velmi solidní základy dlouhodobé spolupráce.

#### **Jakým způsobem z pozice ředitele property managementu provádíte kontrolu, zda probíhá správa všech vašich budov bezproblémově?**

Pro nás je vztah se všemi zúčastněnými stranami velice důležitý. Máme nastavenou strukturu a kontrolní procesy. Navíc jsme v denním kontaktu s klienty i nájemci. Velice rád přirovnávám naši práci k ozubenému soukolí, kde každé kolečko představuje jednu složku procesu: klienta, nájemce, dodavatele. Property management zde funguje jako olejníčka, která promazává toto soukolí tak, aby nedocházelo ke třením a vše fungovalo spolehlivě jako hodinky.

#### **V souvislosti se správou budov se dnes můžeme setkat s pojmem ENERGETICKÝ MANAGEMENT. Snahy o snížení spotřeby energie jsou motivovány jak ekonomickou stránkou, tak ekologickými hodnotami. Jakými postupy snižuje Knight Frank energetickou spotřebu v komerčních budovách, které spravuje?**

Energetická náročnost budov a energetický management objektů je v dnešní době opravdu často skloňovaná záležitost. Zaměřujeme

se na standardní a osvědčené způsoby úspor, kterými jsou například pravidelné tendry na dodavatele energií. Je toho ale mnohem více. U některých budov řešíme zavedení obnovitelných zdrojů energie nebo navrhuje různá úsporná opatření, ať už se jedná o automatizaci osvětlení, používání úsporných konečných spotřebičů nebo využití příslušných dotací.

V minulém roce, kdy se objekty přes noc v podstatě vyprázdnilly, jsme s dodavateli energií a distribucí řešili nastavení rezervovaných kapacit, za které se platí nemalé poplatky, což přineslo úsporu v řádu desítek procent. V této komplexní disciplíně je spolupráce se subdodavateli velice důležitá nejen z hlediska monitoringu či přípravy přehledu spotřeb, ale i z hlediska přípravy analýz. Díky tomu jsme schopni rychle odhalit případné úniky energií nebo nevhodné nastavení technologií.

#### **Některé kancelářské prostory už mají i robotické recepční. Jaké nejnovější technologické vychytávky využíváte**





### ve správě komerčních prostor vy?

Zajímavostí je trend centralizace. Ovládání topení, osvětlení, vzduchotechniky a klimatizace z jednoho centrálního místa dává možnost mít pod kontrolou celkovou technologii objektu. Někteří naši klienti aktuálně uvažují o pořízení tzv. CCTV neboli bezpečnostních kamer s různými funkcemi, jako je například měření teploty návštěvníků či monitoring počtu zákazníků v prodejně. Ideální jsou pro využití v shopping centrech, kde je sledování návštěvnosti velmi důležité.

Velice oblíbené jsou i aplikace, které jsou propojeny s nájemci a umí v rámci jedné pozvánky na schůzku sloučit veškeré informace, od možnosti parkování v budově až po nasměrování do konkrétní zasedačky. Samozřejmostí je i skenování pozvánky tak, aby došlo k bezdotykovému užití turniketů či výtahů v budově.

### Jaký software pro správu nemovitostí v Knight Frank využíváte? Jaké jsou jeho přednosti?

V Knight Frank jsme si vyvinuli svůj vlastní program – UNIQUE. Z původní, velmi jednoduché databáze, která byla primárně určena jen pro automatické vystavování faktur, upomínání a placení dodavatelských faktur, se postupně stal velmi flexibilní nástroj pro efektivní

zpracování celé finanční agendy správy nemovitostí.

Tento program jsme si vytvořili na míru, obsahuje proto mnoho nástrojů, které nám ulehčují administrativu. Jeho předností je automatická fakturace pro celé období trvání nájemní smlouvy, automatické odesílání faktur ve specializovaném formátu pro účetní software, stahování výpisů a párování plateb, stejně jako automatické generování daňových dokladů, upomínek a reportingu. Kromě standardního reportingu obsahuje také analýzu „Profit and Loss“, která v reálném čase porovnává plánovaný rozpočet se skutečnými náklady či výnosy, přehledy zaplaceného nájemného, poplatků za služby atd.

Vzhledem k velké flexibilitě lze UNIQUE adaptovat na různé požadavky klientů, týkající se monitoringu i formátu výstupů. Potřebná data lze sdílet na Cloud, One Hub, či přímo do účetních software typu SAP, Pohoda, Helios, Navision atd. Jednotlivé dokumenty zpracovávané v UNIQUE jsou navíc ukládány v tzv. virtuálním souboru, který plně nahrazuje klasickou papírovou dokumentaci.

### Společnost Knight Frank působí na všech kontinentech. Jste v kontaktu s řediteli property managementu z jiných zemí? Inspirujete se navzájem?

### Sdílette best practice?

Využíváme možnosti sdílení a předávání zkušeností v rámci ostatních poboček z celého světa. Bylo velmi zajímavé sledovat, jak různorodost přístupů k pandemii v různých regionech odhalila mentalitu jednotlivých národů a společností. Například takové státy jako Itálie nebo Španělsko v prvopočátcích pandemie přistoupily k vystěhování nájemníků z objektů, které se posléze „zakonzervovaly“. Nebo například reakce ryze českých společností byla benevolentnější než u nadnárodních společností, které interními nařízeními poslaly své zaměstnance pracovat na home office.

### V současnosti se na politické scéně diskutuje o daních z komerčních nemovitostí. Jakých legislativních změn se obáváte a jaké změny legislativy byste naopak uvítal?

Minulý týden byl schválen nový stavební zákon. V žebříčku Světové banky, který hodnotí složitost a délku stavebního řízení, se nacházíme na nelichotivém 157. místě ze 190 posuzovaných zemí světa. Doufám, že se díky této novele povede urychlit proces výstavby nových budov – v porovnání s ostatními zeměmi v regionu střední Evropy se u nás staví velmi málo, což má mimo jiné za následek neustálé zvyšování cen všech typů nemovitostí. ■

# Outsourcing property managementu šetří čas i peníze

Spolupráce s profesionální firmou, která se nám postará o property management, přináší mnoho výhod. Především nám umožňuje plně se soustředit na náš vlastní byznys.

## Získejte čas i peníze

Když si na správu nemovitosti najmete externí společnost, získáte čas, který můžete věnovat činnostem, které skutečně generují peníze. Přitom nemusí jít jen o váš předmět podnikání. Možná vás napadne pronajímat o víkendech vaše konferenční místnosti. Teď jsou prázdné, ale proč by tam nemohly probíhat třeba vzdělávací kurzy? Vaše kancelářské prostory nemusí představovat jen nákladovou položku. Profesionální externí firma se vám může postarat o inzerci vašich konferenčních místností k pronájmu. Stejně tak včas vyřeší veškeré potřebné opravy, aby v důsledku zpoždění nedocházelo ke ztrátě peněz.

## Mějte vše pod kontrolou

Outsourcing property managementu spočívá v přenesení odpovědnosti na vybraného správce, který je odborníkem v oblasti nemovitostí a má všechny předpoklady k tomu, aby odváděl vynikající práci. Společnosti

pro správu nemovitostí používají sofistikovaný software, který průměrné firmy většinou nemají. Kromě toho se vyznají v legislativě, a tak budete mít v pořádku i právní náležitosti spojené se správou budovy. Žádné pochybnosti už vás nebudou budit ze spaní. Outsourcing však neznamená slepou důvěru a ztrátu kontroly. Je dobré dohodnout se s externí firmou, jak často a jakým způsobem chcete dostávat reporty, abyste byli v obraze. Domluvte se také na tom, kdy je potřeba vaše povolení k navýšení výdajů – například za rozsáhlejší opravy.

## Užijte si vyšší kvalitu služeb

O kvalitu služeb při spolupráci s profesionální externí firmou nemusíte mít obavy. Správa budov totiž není něco, co dělají jen bokem, ale jde o jejich hlavní náplň práce. Můžete si odpočinout s vědomím, že mají vše pod kontrolou. Jejich služby nemusí být levné, a přesto vám časem mohou přinést úspory. Profesionálové mají vybudované dobré vztahy

s dodavateli a vyjednejí pro vás lepší podmínky. Postarají se vám o pravidelné úklidové služby, o technickou údržbu budovy, o bezpečnost, o smlouvy s dodavateli, o účetnictví, o rozpočet, dokonce i o pozitivní image vašich kanceláří. Všichni víme, že čas jsou peníze, a outsourcing správy budovy nejen snižuje náklady na provoz, ale také šetří váš čas. Outsourcing správy budovy je proto synonymem pro úsporu času i peněz.

## Chcete ještě něco navíc?

Součástí profesionální správy budovy je i pompézní vánoční výzdoba nebo pořádání speciálních akcí při slavnostních příležitostech. Bude to mít vánoční stromeček podle posledních trendů a světýlka, za která by se nemuseli stydět ani v Las Vegas. Mezi uživateli kancelářských budov jsou také stále populárnější mobilní aplikace, které umožňují snadné odesílání problémů a požadavků. I s tím vám může pomoci profesionální firma. ■





# V ateliéru Jana Saudka

Ženy jsou jeho největší inspirací, ale je jedna, která ho prý provází celý život – Lady Luck neboli Štěstěna. Fotograf Jan Saudek spatřuje štěstí v tom, že může tvořit a že má spokojený domov. V jeho ateliéru jsme si povídali o fotografii, o vkusu a o životě.





**Vybavuji si vaši slavnou sérii fotografií s oknem do světlíku. Bylo to vaše první bydlení?**

Tehdy jsem měl manželku, která byla nepolíbená panna, já jsem ji podváděl a ona mě úplně správně hodila přes palubu, protože jako manžel jsem naprosto selhal. Teď jsem ve čtvrtém manželství a mohu říct, že jsem potkal nejlepší ženskou mého života. Já jsem si to sice už myslel o jiných holkách předtím, kterých bylo pár... Ale máme se bavit o bydlení. Mě překvapila reakce dnešní dopolední návštěvy. To byla dáma

a dva pánové z Moravy a oni se tady cítili dobře. A víte proč? Protože jsem je nezouval, protože všechno je tak trochu špinavý, cítili se tady uvolněně.

**Vaše fotografie svým aranžmá připomínají spíše historii, minulost. Jaký je váš vztah k novým věcem, třeba k technologiím?**

Asi před třemi lety jsem dostal úplně moderní dotykový telefon a samozřejmě jsem psal holkám blbosti. Takže jsem se vrátil ke starobylému tlačítkovému telefonu. Ale byl bych

blázen, kdybych odmítal moderní dobu. Já jsem kdysi holkám jako dárky kupoval autáky, jako Elvis Presley. On kupoval cadillacy a já fiátky... Před dvěma lety mi dáma koupila sportovní auto, stojí to v garáži a já se neodvažuji jezdit, protože bych mohl udělat nějaký dopravní přestupek. Můj synáček, kterému je teď čtrnáct, jednou to auto bude mít, poněvadž sportáky nestárnou.

**Věříte, že staré věci v sobě mají energii?**

Já jsem vyučený fotograf a jedno jsem se naučil. Dělat fotky, který





↑ Kouzlo fotografií Jana Saudka spočívá v jejich nadčasovosti.

jsou nadčasové. Když jsem byl dítě, listoval jsem ve fotoalbech a tam byly ženský s vycpanýma ramenama. No ale ona byla padesátá léta a móda už byla úplně jiná. A já jsem si řekl, že pokud budu někdy fotografovat, tak budu dělat fotografie, které jsou mimo čas. A skutečně. Mám fotky starý šedesát let, který tady visí na zdi, a není poznat, kdy jsou dělaný.

#### **V čem koresponduje interiér vašeho domova s vaší osobností? Napadá mě bohémství...**

Nejsem žádný bohém. Já jsem zkrátka měl štěstí, že jsem přežil skoro všechny. Pan Gott byl o sedm let mladší než já. A já jsem tady furt a vyrábím. Dneska jsem dělal čtyři nebo pět hodin. Mám malý děti a všechny důvody k tomu, abych byl šťasten.

Jsou dva přístupy k životu. Jeden je, že život je krátký a mizernej, a dru-

hej je, že život je dlouhý a sladkej. A já se skálopevně držím toho, že život je sladkej. Víte, proč maluju? Protože bývalá milenka mi vzala negativy. To je to nejhorší, co se může fotografovi stát. Všichni očekávali, že skončím sebevraždou. Moje žena ne, to je severočeška, to jsou nejtvrdší holky na světě. Začal jsem tedy malovat a ty obrazy se překvapivě dobře prodávají.

#### **Která vaše vlastnost vám nejvíce pomohla k vašemu úspěchu?**

Já jsem normální chlap. Můj bratr byl to, čemu se říkalo vůlař. Člověk, který má nezlomnou vůli. My jsme jezdili závodně na kánoji. Já jsem v té kánoji na nějaké delší trati třeba začal plakat, ale on pádloval dál. Já jsem měl štěstí - Lady Luck. A snad se mě to štěstí bude ještě chvíli držet. To by bylo skvělý, protože chci udělat ještě několik mazanic, případně mám před sebou ještě

jeden cíl - udělat velkou knihu pornografií. Obrovskou.

#### **Aby mohl umělec tvořit, musí být inspirován, nebo se musí dostat do správného rozpoložení...**

Ale vůbec ne. Já vám řeknu pravdu. Já teď dělám pro peníze. Ty fotky, které jsou šedesát let starý, jsou dobré, protože jsem je nedělal pro peníze. Byl jsem zaměstnaný ve fabrice, měl jsem pravidelnej plat a ty fotky jsem dělal, poněvadž jsem musel. Vůbec jsem nečekal, že za ně ty miliony dostanu.

#### **Kde všude nacházíte inspiraci? Inspirují vás asi především ženy...**

Ženská je zázrak. Samozřejmě dovede strašlivě ublížit. Dovede vás okrást. Několik ženských mě okradlo. Já jsem na to přišel, až když mi to řekla jedna čechoameričanka: „Žena je krásná. To je zrádlo, co?“ A to jsem potřeboval slyšet. V po-



slední době víc a víc začínám chápat náaturu úplně nejzákladnějších věcí.

**Pořádáte u sebe doma večírky pro přátele, nebo jste rád sám a vyhledáváte soukromí?**

Nezvu nikoho, ale skoro každý den někdo přichází. Jak říkal psychiatr Pepík Nesvadba, ke vzrušení potřebuju klid.

**V interiéru vašeho domova je vidět, že vizuální umění hraje ve vašem životě hlavní roli. A co hudba?**

Byl takový homosexuální zpěvák, jmenoval se Mike Stipe a byl z R.E.M. A když se ho ptali, koho zná z České republiky, tak jmenoval mě. A víte proč? Poněvadž je vyučený fotograf. A ten se mi líbil, když zpíval. Hudba je úžasná věc. Abstraktní. Můj otec se narodil v devatenáctém století a jednou slyšel zpívat Elvise Presleyho. A řekl, že je to krásný. Každý starý člověk, když zanevře na život, tak proklíná moderní dobu. Proklíná mládež, poněvadž už není

mladej. Je pravda, že někdy mi dělá problém poslouchat ultramoderní věci, ale říkám si, že ti lidi se to snaží dělat nějak jinak. Je jedna dobrá věc, a to je čas. Čas to prověří.

**Napadá vás něco, na co jsem se vás nezeptala, ale vy byste to chtěl říct?**

Má se to týkat domova...

**Nemusí.**

Domov je tam, kde lidé spolu sedí u stolu. A teď si představte, že i po třech zkrachovalých manželstvích mám domov. Někdy ve zšeřelý chodbě potkám moji šestiletou dcerušku, jak tam stojí v úplné tmě. Já jsem prožil takový dětství, že bych zešlel strachy. A ona se nebojí, už žije ve svobodné zemi. Myslím, že ten závěr mého života je impozantní. Jsem pravděpodobně zdravý, mohu pracovat, někdy vydržím deset hodin malovat, daří se mi žít naplno. Vlastně děláte rozhovor se šťastným člověkem. To je dobrý, ne? ■



↓  
„Začal jsem malovat a ty obrazy se překvapivě dobře prodávají...“ říká Jan Saudek.







# Trendy ve facility managementu

Rok 2020 se vzepřel všem konvencím. Záhadný virus na čas zastavil celý svět, který se musel přizpůsobit a změnit. Součástí naší denní rutiny se stala přísná hygienická opatření, která poznamenala i správu kancelářských budov. Jakou proměnou prošel facility management? A jaké trendy můžeme očekávat v postpandemické době?

## Energetický management

Hlavním úkolem facility managementu v roce 2021 je dosažení energetické efektivity, tedy snížení spotřeby energie, aniž by se přitom snížily standardy kancelářských prostor pro uživatele. Tlak na nižší náklady v postpandemické době ještě zesílí. Mnohé firmy opustily své luxusní kanceláře. Vždyť pracovat se dá i z domova. Právě cena pronajímaných komerčních prostor ovlivňuje jejich obsazenost. Na provozních nákladech budov se nejvíce podílí rostoucí ceny



energií, vytápění v zimě, klimatizace v létě a osvětlení.

**Energetický management hledá potenciál pro úspory.** V systému správy budovy mohou být například nastaveny noční a víkendové útlumy. Existují i chytrá čidla, která v případě otevření oken automaticky vypnou topení nebo chlazení. Trendem je i recyklace odpadní „šedé“ vody. Jde o využití vody z umyvadel na splachování nebo úklid, aby se neplývalo pitnou vodou.

### Digitalizace a robotizace

Většina organizací díky pandemii digitalizovala celý provoz, který nyní funguje na nejrůznějších digitálních platformách. V budoucnu bude maximálně důležité „user-friendly“ uživatelské prostředí aplikací. Pro moderní nájemce jsou digitální řešení přitažlivá právě proto, že jsou jednoduchá a pohodlná. Software, který umožňuje klientům snadno odesílat požadavky, pomáhá facility manažerům získávat informace v reálném čase a rychle na ně reagovat.

**Pozice facility manažerů v posledních letech obsazují mileniálové, kte-**

**ří se opírají o inteligentní software. Jsou zvyklí vše řídit prostřednictvím svého dotykového telefonu.** Software pro správu budov facility manažerům rovněž poskytuje přehled o poruchách, průběhu servisních prací, platbách... Všechna tato data jsou důležitá pro strategické plánování a rozhodování.

**Novým trendem je i robotizace rutinní kancelářské a administrativní práce.** O chod kanceláří se dnes postará i online recepce, která poskytuje informace návštěvníkům, vydává návštěvní karty, odbavuje posílky nebo objednává taxi.

### Hodnoty udržitelnosti

**Stále více společností chce snižovat svou uhlíkovou stopu a snaží se sladit provoz budovy s hodnotami udržitelnosti.** Vznikají dokonce i zajímavé architektonické projekty. Například klima v kancelářských budovách lze řešit využitím zelených střech a fasád. Živé zelené plochy absorbují mnohem méně slunečních paprsků než klasické střešní a fasádní materiály. Navíc, aby se voda, která je obsažená v zelené střeše, odpařila, musí z okolního prostředí odebírat teplo. A tím ho ochlazuje. ■





# Jak na tendrování ve facility managementu?

Jakých chyb se manažeři při tendrování nejčastěji dopouštějí? Která kritéria kromě ceny by je měla zajímat? A jak se liší tendrování v soukromém sektoru od toho ve státní správě? Zeptali jsme se hned dvou facility odborníků z asociace IFMA – pana Aleše Péka, který poskytne pohled státní správy, a pana Jiřího Porteše, který se pohybuje v soukromé sféře.



# „e-aukce ve službách nejsou vhodné“

## Jaký máte názor na e-aukce tzn. soutěžní služby čistě na cenu?

**AP:** V rámci zákona o veřejných zakázkách musíme být transparentní, rovnoprávní a nediskriminační. Zákon o veřejných zakázkách se upravoval především kvůli velké kritice, že se soutěží pouze na cenu. Teď se tedy soutěží tzv. ekonomická výhodnost a tam by se měly zohlednit ještě další věci, celoživotní cykly apod.

**JP:** Já e-aukce nemám moc rád. Z hlediska zákazníka je to sice šance získat nejlepší cenu, ale je otázka, co za tu cenu zákazník získá. Kolikrát vysoutěžíte cenu, za kterou to pak nejste schopni ani udělat. Já chci, aby facility bylo kvalitní, takže zákazníkovi často říkám: máte to za nejlevnější cenu, ale to, co máte za ty peníze slíbeno, nemůžete reálně dostat. Oni vás v podstatě podvádí. Do facility se snažím vnášet férovost. A nejnižší cena není férovost.

## Na co bychom v zadání tendru neměli zapomenout?

**AP:** Když to budu chtít odlehčit, tak na nic. Před vypsáním zadání byste měl znát vše, co se zakázkou souvisí. Z pohledu Zákona o zadávání veřejných zakázek nemůžete a ani nesmíte měnit zadání. Můžete upřesnit případné dotazy na zakázku, ale odpovědi na ně mají pouze funkci upřesňující specifikace (v případě zásadních změn v zadání to může být důvodem k vypsání nové zakázky).

**JP:** Samozřejmě bychom neměli zapomenout na poskytnutí dostatků

informací o zakázce. V neposlední řadě na dostatečný časový prostor na prohlídku popotávaného místa, na případné dotazy a na zpracování nabídky.

## Jaký je správný postup při tendrování?

**AP:** Pro veřejný sektor stále platí: „Správný postup je takový, který splňuje všechny zákonné povinnosti.“ Nikdo nic dodatečně nedotazuje, poskytovatelé rozumí popotávce. To je ideál, který se nestává.

**JP:** Zadavatel by měl v praxi v první řadě vědět, co vlastně chce a co od popotávané služby očekává. Takže před vypsáním samotné popotávky by měla proběhnout analýza a popis všech popotávaných služeb. Měla by být předem stanovena i kritéria pro hodnocení nabídek.

## Která kritéria kromě ceny by měla ve výběrovém řízení facility manažery zajímat?

**AP:** Vedle ceny je to samozřejmě kvalita. Možností, jak získat kvalitu, je více. Dodavatel musí splňovat profesionální znalosti, mít akreditaci v oboru, zaměstnávat kvalitní vlastní zaměstnance. Toto se lehce říká, ale hůře definuje a nastavuje do popotávky. Další možností získání kvality je nastavení tzv. parametrů SLA, KPI, CPI (což se už úspěšně používá).

**JP:** Samozřejmě kvalita, zkušenost a reference dodavatele s podobnými zakázkami. Nebo například rozsah kvalifikace personálu poskytovatele. Bohužel ve většině výběrových řízení je jediným kritériem pouze cena.

## Co všechno bychom si měli zjistit o firmách, které vstupují do výběrového řízení? Jaké jsou varovné signály, že by dodavatel/poskytovatel služeb nemusel být spolehlivý?

**AP:** Toto je vždycky velmi těžké. Popotávaný dodavatel musí splňovat především to, že po finanční stránce se jedná o zdravou firmu. Lehce se to řekne, hůře se to zjišťuje! K tomu slouží třeba podepsané reference. Reference by měla odpovídat skutečnosti, aby nezkrášlovala realitu.

**JP:** Varovné signály se velmi těžko rozeznávají člověku, který nezná FM trh. Proto je dobré pro výběrová řízení většího rozsahu využít služeb poradců, kteří se přípravou zadání výběrových řízení zabývají. Nicméně jedním z nich může být i extrémně nízká cena nebo nedostatek referencí.

## Kolik firem bychom si měli pozvat do výběrového řízení? A kolik hodnotitelů by mělo být na naší straně?

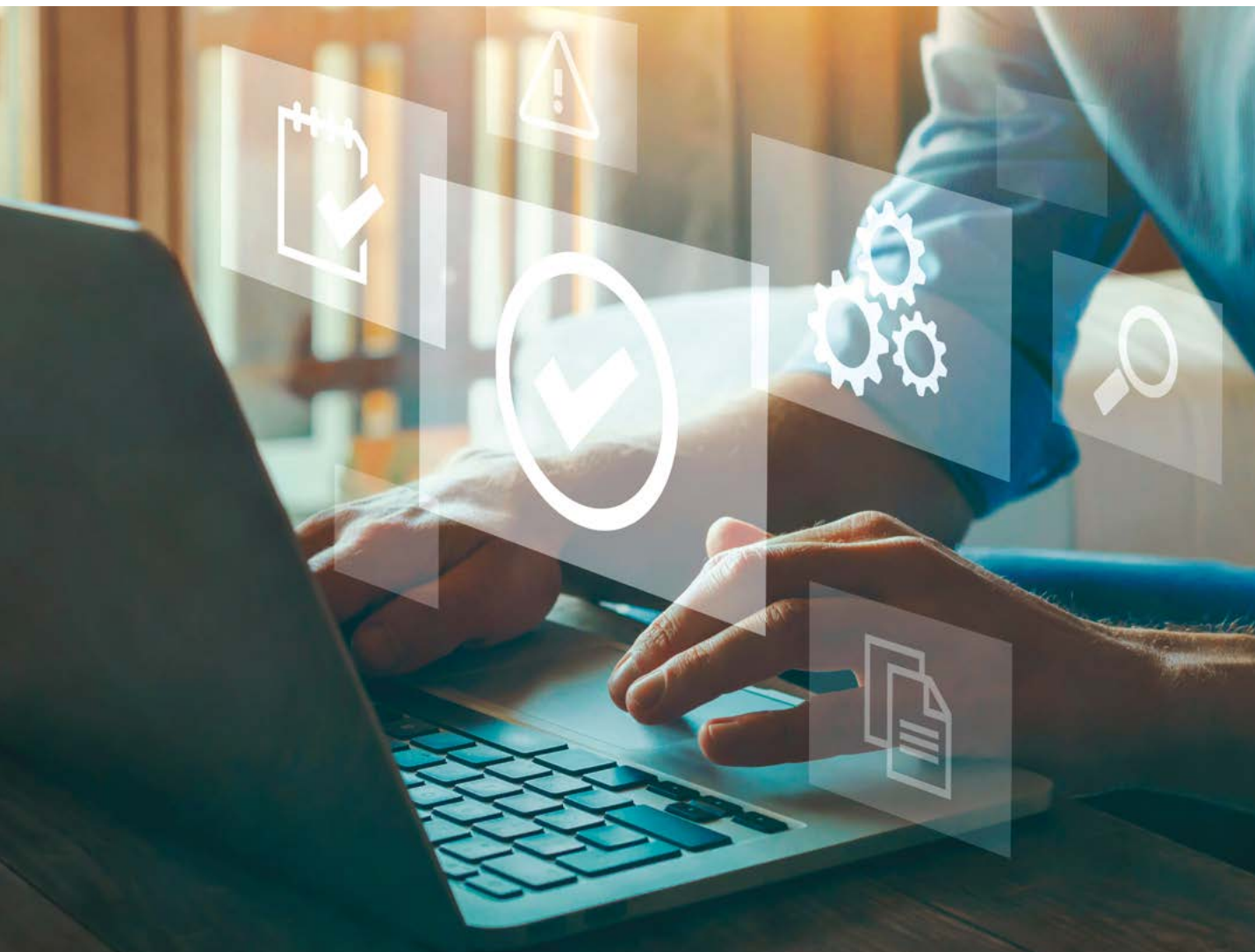
**AP:** Tři až pět firem je minimum i standard podle velikosti. U větších zakázek bývá více firem. Množství nabídek není zárukou vyšší kvality zakázky. V souladu se Zákonem o zadávání veřejných zakázek a splněním zadávacích podmínek účastníků vyhodnotíte podle předem daného klíče vítěze. U vítěze potom kontrolujete úplnost nabídky. Hodnotitelů je také tři až pět. Velká zakázka hrazená z dotace vyžaduje více zástupců, třeba i zástupce nadřízeného orgánu (například ministerstva).

**JP:** V oblasti mimo veřejné zakázky je to obdobné, 3 - 5 popotávaných firem, minimálně 3 hodnotitelé.

## Jaké jsou typické chyby manažerů při tendrování?

**AP:** Veřejný zadavatel musí zvládnout správně a komplexně definovat rozsah zakázky. Jak to udělat, když zakázka právě veřejný sektor tak úplně „nerozumí do hloubky“, protože to není jeho core business? V takovéto situaci využíváme





pomoci odborného znalce v oboru (konzultanta). Z vlastní zkušenosti mohou doporučit. Rady, doporučení a nastavení zakázky společně se znalcem v oboru se zadavateli vyplatí!

**JP:** Nejčastější chybou na straně zadavatele je, že často neví, co chce, respektive chce to, co dostával doposud (v případě opakovaného tendru) a chce to lepší a zároveň levnější.

#### **Jaký je rozdíl při tendrování ve veřejné správě a v komerční sféře?**

**AP:** Za mě veliký! Z předchozích odpovědí je patrné, že splnění Zákona o zadávání veřejných zakázek není vůbec jednoduché. Velmi známý a využívaný je § 6, který musíte

jako zadavatel splnit. Mluví se v něm o dodržení transparentnosti, rovném zacházení a zákazku diskriminace. Ať si každý udělá názor na uvedený paragraf sám.

**JP:** I za mě je ten rozdíl značný. Veřejná správa je svázána Zákonem o zadávání veřejných zakázek, který mimo jiné obsahuje i množství potvrzení a dokladů, které musí poskytovatel ke své nabídce přiložit. Dále, a to je hlavní, poskytuje minimální možnost zadavateli vybrat nabídku, která je sice o něco dražší, ale kvalitativně lepší. To je jeden z důvodů, proč se já osobně veřejných výběrových řízení zúčastňuji opravdu minimálně.

**Ne každý umí prohrávat. Jak by měl manažer reagovat na obvinění, že si vybral**

#### **konkurenční firmu kvůli kamarádství, korupci? Dá se tomu bránit?**

**AP:** Nechala jste si „nejlepší na konec“! Veřejná správa by se měla chovat tak, aby tato varianta nenastala! Bránit se tomu nedá. Spory, které končí u soudu, stojí obě strany hodně úsilí a energie. Jsem moc rád, že jsem se do této situace nedostal, a doufám, že nedostanu.

**JP:** Stát se to může, Česká republika je poměrně malá a dá se říct, že lidé z oblasti facility managementu se znají ve velké míře navzájem. Jediná cesta, jak tomu zabránit, je, aby komise pro výběr poskytovatele byly vícečlenné a vše probíhalo co nejvíce transparentní cestou. Pak by neměl být pro manažera problém si svoje rozhodnutí obhájit. ■

# Facility management budoucnosti



Podle Zdeňka Gavalce, Facility a Security Managera ve společnosti DHL, je facility management o neustálém zjednodušování, zlepšování a zefektivňování procesů s cílem vytvořit příznivé podmínky pro zaměstnance i pro zákazníky. Zjistěte, jak o své práci přemýšlí a jaká jsou jeho očekávání do budoucna.

**Většina lidí si pod pojmem facility management představí běžnou údržbu budovy, pána s žebříkem, který přijde vyměnit žárovku. Jak uvažujete o facility managementu vy? A jak se podle vás bude v budoucnu role facility manažerů měnit?**

Ano, toto je velmi rozšířená a velmi zjednodušená představa. Ve skutečnosti se však jedná o mnohem složitější mechanismus. Facility management je v podstatě podpora hlavní činnosti našich klientů, která sice nepřináší zisk, ale je nezbytná pro provoz. Zahrnuje řízení správy jedné či více budov, dohled nad jejich údržbou a řešení případných havarijních stavů či krizových situací. Technologie se neustále vyvíjejí, ale stále platí, že provoz musí být nejen přínosný, ale i finančně přijatelný. V budoucnu bude role facility

manažera více spjata s moderními technologiemi a zdroji technických informací nezbytných k udržení chodu vlastního provozu budovy. Obsluhu budou zajišťovat technici s patřičnou odborností. Nedílnou součástí se stane i ochrana dat a zařízení před vnějším nežádoucím zásahem.

**Co všechno obnáší práce facility manažera v DHL? Jaká jsou specifika vaší společnosti?**

Facility manažer má mimo výše uvedeného na starosti zpracování podkladů, spolupráci při vedení výběrových řízení subdodavatelů a vyhodnocení cenových nabídek. Zajišťuje vedení a kontrolu práce údržbářů, techniků a úklidu nebo řeší odstranění vzniklých závad. Je v kontaktu s nájemci, hlavními

dodavateli a s odbornými i servisními firmami. Zároveň připravuje podklady pro servisní či rámcové smlouvy a je odpovědný za jejich kontrolu a plnění. Společnost DHL je stabilním partnerem našim zákazníkům, dodavatelům a v neposlední řadě zaměstnancům. Práce facility managementu pomáhá vytvářet příznivé podmínky pro dlouhodobou spolupráci se zákazníkem a svými zaměstnanci, abychom byli a zůstali jejich první volbou a doporučením pro ostatní. Na prvním místě je pro nás bezpečí a zdraví našich zaměstnanců. Dále pak transparentní komunikace a důvěra. Velký důraz je kladen i na ekologii v podobě řízení odpadového hospodářství, třídění odpadů a řešení recyklátů.

→





QUALITY

**Které konkrétní činnosti vám zaberou nejvíce času?**

Nejvíce času zabere vedení týmu, řešení problémů, vyhodnocování rizik a následných dopadů. Každý den je jiný, objevují se nové úkoly a díky tomu získáváme i nové zkušenosti, které vzájemně sdílíme. Výborné na tom je, že není vůbec čas se nudit.

**Využíváte ve FM primárně in-house zaměstnance, nebo služby spíše out-sourcujete? Který přístup považujete za přínosnější?**

Využíváme obojí. Služby, které jsou méně časté a vyžadují odbornou kvalifikaci, zajišťujeme profesionálními technikami od našich dodavatelů. Vlastní techniky využíváme spíše pro každodenní údržbářské práce. Obě možnosti, případně jejich kombinace, jsou přínosem, když jsou využívány efektivně.

**Jakou roli dnes hraje ve FM automatizace, digitalizace a umělá inteligence? Umíte si představit, jak by vypadala vaše práce, kdybyste neměl k dispozici inteligentní software?**

Vše zmíněné hraje důležitou roli. Neustále hledáme a zkoušíme nové možnosti pro zvýšení efektivity našich provozů. Nejsložitější je vytvoření vhodného návrhu, aby výsledek byl efektivním i finančním přínosem pro daný provoz. Pokud bychom neměli k dispozici inteligentní software, nebyla by naše práce tak efektivní, jako nyní je. Došlo by k poklesu toku



provozních informací, které nám pomáhají vyhodnotit provozní stav, a tím by se zpozdila realizace případných opatření.

#### **Jaké konkrétní technologie používáte a v čem vám usnadňují práci?**

Ve stručnosti uvedu dva příklady. Pro přehledné řízení požadavků na správu budov používáme Facility service management system (FSMS). Pro dálkové odečty energií používáme SOFTLINK. Máme tak k dispozici nástroje pro okamžité získání provozních informací, které nám umožňují přijímat správná rozhodnutí, mít přehled o nákladech a zajištění plnění všech nezbytných revizí a kontrol.

**Dá se říct, že pandemie přispěla ke zviditelnění práce facility managementu?**

#### **tu s tím, jak se zvyšovaly hygienické standardy?**

V rámci pandemie se nám rozšířil rozsah facility managementu o nové aktivity, například o distribuci ochranných prostředků, ozonizaci kancelářských ploch, dezinfekční činnost včetně zajištění dezinfekce svozových linek před každou směnou a aktivně jsme se podíleli na organizaci testování a samotestování zaměstnanců na COVID.

#### **Znamenala pro vás pandemie i potřebu hledání úspor?**

Úspory hledáme průběžně, pandemie v podstatě jen zdůraznila potřebu je hledat. Konkrétním příkladem je přechod na LED osvětlení celého skladu. Toto řešení mělo nejen finanční, ale i ekologický dopad. Dalším takovým příkla-

dem je umístění termofolií na okna v kancelářích, díky kterým dochází k eliminaci výkyvů teplot. Sníží se tak výdaje za vytápění v zimních měsících a provoz klimatizace v létě. Zaměstnancům se tím současně výrazně zlepší pracovní prostředí.

#### **Jaké jsou vaše plány do budoucna a cíle, kterých chcete na své pozici dosáhnout?**

Plánem je zlepšovat a zjednodušovat nebo zefektivňovat naše postupy například použitím vhodných technologií, abychom dosáhli dlouhodobé spokojenosti klienta. K tomu je zapotřebí rozšiřovat znalosti všech členů týmu FM, jen tak se nám podaří rozvíjet profesionální přístup k řešení nových situací. Mým cílem je dát naší práci smysl, abychom ji dělali s vědomím, že po nás zůstane něco přínosného a úspěšného. ■





# Firemní kultura podle Coca-Coly



Coca-Cola je silný brand se silnou firemní kulturou. Se Senior Security Managerem Markem Pourem jsme si povídali o tom, jak Coca-Cola HBC pracuje s potenciálem svých lidí a jak je udržuje angažované.

**Rok 2020 byl rokem, kdy se home office stal z benefitu nutností. Teď se vracíme do kanceláří. V čem je podle vás lidský kontakt nenahraditelný?**

Pokud se podíváme na práci z domova ze strany zaměstnanců, klíčová je DŮVĚRA. Vedení společností, personální oddělení či jednotliví vedoucí týmů museli posílit svoji důvěru v zaměstnance, motivovat je k odvedení kvalitní práce v těchto podmínkách a více naslouchat jejich potřebám. Další důležitá věc je LOAJALITA. Přiznejme si otevřeně, že ne každý dokáže v domácích podmínkách pokračovat v obdobném režimu práce jako v kanceláři, a ne každý má takovou úroveň sebekontroly, kterou dokáže tak dlouho udržet na stejné úrovni. Jsme jenom lidé a těch rušivých vlivů jsme jistě všichni zažili nespočet. Obdivuji kolegy, kteří ve svém ne úplně rozlehlém bytě se dvěma dětmi na online výuce dokázali

třeba řídit a koordinovat významné nadnárodní projekty. Třetí a jistě zásadní je KOMUNIKACE a já v ní vnímám i sociální interakci. Z pracovní úrovně to klade velké nároky na jakéhokoli vedoucího, který vede tým. Potřeba jasně komunikovat to, co se od každého očekává, jaký je dopad na jeho práci, jaké jsou krátkodobé i střednědobé cíle v této situaci, jakou formou vhodně sdílet informace a zároveň dělat vše pro to, aby tým držel spolu, podporoval se navzájem, hledat nová inovativní řešení... Není nic snadného to zvládnout. Na druhou stranu tato situace pomohla lépe identifikovat, jak jednotliví vedoucí v reálu fungují, jaké využívají styly řízení, kde mají své limity. Pokud se odvážili a využili tuto sebereflexi, mohl to pro ně být velmi cenný impulz pro jejich další rozvoj. Poslední slova, která mě v této souvislosti napadají, jsou ENERGIE a NASAZENÍ.

Opravdu mě potěšilo, že se v naší společnosti vzedmula silná vlna a ochota pomoci si navzájem mezi zaměstnanci a pomáhat i ve svém okolí. Vzniklo nespočet úžasných příběhů, za které jsem rád a myslím, že výstižně charakterizují to, jací v Coca-Cola HBC jsme. A jistě to platí i v jiných organizacích.

**„Ukázalo se, kde mají vedoucí týmů své limity. Pokud se odvážili a využili tuto sebereflexi, mohl to pro ně být velmi cenný impulz pro jejich další rozvoj.“**

Je zřejmé, že řada firem se již nevrátí k původnímu způsobu práce. Zjistily, že to pro ně může být příležitost pro rozvoj a optimalizaci. Nehledě na to, že u řady z nich to generuje i úspory nákladů za kanceláře a služby. Očekávám zde další posun v digitalizaci procesů a tlak vedení společností na rychlejší transformaci. Jsem zvědavý, jak se dokáží vypořádat s absencí sociálního kontaktu zaměstnanců, s dopadem na firemní kulturu a ztrátou motivace zaměstnanců. To jsou oblasti, které řada uchazečů o práci zmiňuje také jako své priority, a nezdědila se stávají jazýčky na vahách při jejich rozhodování, do které firmy chtějí vstoupit.

**Co může podle vás firma udělat pro to, aby zaměstnanci zůstali angažovaní? A jaký přístup se osvědčil v Coca-Cole HBC?**

Naše společnost je jedinečná už jen proto, že náš brand je nejcennější potravinářskou značkou na světě. Snad mohu mluvit za své kolegy, že síla značky již sama o sobě pozitivně motivuje i nás zaměstnance. To, že patříme k této hodnotě, tradici, kvalitě. Já tady pracuji už více než 20 let a ve své současné pozici mám na starosti budování odolnosti (Business Resilience) a ochranu aktiv společnosti. I po této dlouhé době existuje množství klíčových věcí, které mě motivují a posouvají dál. Rád bych zmínil alespoň dvě oblasti.

Tou první je prostor pro rozvoj každého zaměstnance. Každý z nás má řadu příležitostí, jak pracovat na svém individuálním plánu rozvoje. Není to jen formální popis plánovaných aktivit, ale i skvělý nástroj na identifikaci talentů ve společnosti. Jsou k dispozici různé projekty a iniciativy k zapojení dle jednotlivých potřeb zaměstnanců. Jsme součástí korporátního prostředí 28 zemí, takže to klidně může být i na mezinárodní úrovni. Příkladem může být platforma Opportunity Marketplace, kde si zaměstnanec může vytvořit a představit vlastní projekt a oslovit tím další kolegy třeba z jiných zemí. Tím se daří spolupracovat a vytvářet společně nová využitelná řešení či zlepšení



a zároveň je to pro zapojené zaměstnance úžasná zkušenost. V rámci naší CZ/SK obchodní jednotky vznikl i další skvělý projekt – Learning Labs. Je to vlastně taková interní univerzita. Řekli jsme si, že zaměstnanci v sobě mají cenné know-how, znalosti a zkušenosti z řady oborů, tak proč to nevyužít zase zpět pro další zaměstnance. V této platformě mohou sdílet své znalosti, to, v čem jsou experty, s ostatními. Nejčastěji formou workshopů, školení, tréninků s různorodou tematikou. Zájem je obrovský.

**„Náš projekt Learning Labs funguje jako interní univerzita. Naši zaměstnanci mají cenné know-how, znalosti a zkušenosti z řady oborů. Tak proč to nevyužít?“**

Druhou oblastí, kterou považují za důležitou, je sdílení strategie a cílů společnosti. Považujeme za důležité, aby každý zaměstnanec měl dostupné informace o tom,

jaké jsou cíle společnosti, rozuměl jim a obchodní ukazatele mu byly průběžně komunikovány. Využíváme velmi důkladný systém pro řízení a hodnocení výkonu (MBO). Je skvělé, že zaměstnanci i vedoucí pracovníci definují své cíle v tomto modelu v rámci sedmi výchozích kompetencí: 1. motivace, 2. zaměření na zákazníky, 3. spolupráce, 4. rozvoj, 5. flexibilita, 6. budování talentu a 7. podpora vlivu. Úrovně očekávání jsou nastaveny dle seniority úrovně pozic. Jiná očekávání jsou u manažera, který vede další manažery, a něco jiného se předpokládá u zaměstnance, který je například v roli experta bez vedení podřízených. Myslím, že tyto kompetence docela hezky vystihují naše vnitřní nastavení – jací chceme být a to, že zaměstnanci jsou skutečně to nejdůležitější, co máme.

**Kreativci a inovátoři nejspíš nepůjdou pracovat do firmy, která působí zkostnatěle a zastarale. Jaké jsou podle vás hlavní poznávací rysy podniku, který přestal držet krok s dobou? Je to příliš vertikální organizační struktura? Podezřele mnoho papírů a šanonů? Nebo něco úplně jiného?**

To je jistě otázka, kterou každý může vnímat různorodě a dle svých preferencí. Myslím ale, že řada indikátorů může naznačit, jaká je ve firmě firemní kultura a atmosféra. Myslím, že je docela dobré sledovat reference a ocenění společnosti. Mohu vybrat několik posledních ocenění naší společnosti, která nás



velmi těší. Dow Jonesův index udržitelnosti, přední globální ukazatel udržitelnosti, za rok 2020 hodnotí společnost Coca-Cola HBC jako nejudržitelnější nápojovou firmu světa. Odborná porota aliance Byznys pro společnost nás za rok 2020 opět zařadila mezi nejodpovědnější firmy v Česku a udělila ocenění TOP ODPOVĚDNÁ VELKÁ FIRMA, Agentura CZECH TOP 100 nás zařadila mezi Obdivované firmy ČR roku 2020 a udělila nám titul HRDINA BOJE S KORONAVIREM v Česku a na Slovensku. Obsadili jsme druhé místo kategorie spotřebitelský průmysl v anketě Top Zaměstnavatelé a čtvrté místo v prestižní anketě Najzamestnávateľ na Slovensku. Takové úspěchy nám jistě mohou přilákat kvalitní uchazeče o práci.

Obecně si myslím, že je důležité nabídnout zaměstnancům sebeuplatnění a možnost růstu a rozvoje. Určitě chceme, aby zaměstnanci byli ztotožnění s firemními hodnotami a aby je práce bavila. Již zmiňovanou větší míru flexibility práce a prostor, jak vhodně vybalancovat čas na rodinu a na práci, považují také za velmi důležitý faktor.

**„Je důležité nabídnout zaměstnancům sebeuplatnění a možnost růstu a rozvoje. Chceme, aby zaměstnanci byli ztotožnění s firemními hodnotami a aby je práce bavila.“**

Je zajímavé vnímat i různorodost pozic, které lze u nás zastávat. Jsme výrobní firma, tedy máme řadu pozic ve výrobě, distribuci, skladu, kde je směnný 24/7 provoz, pak je tu řada pozic, které jsou v přímém

kontaktem se zákazníky v rámci obchodního oddělení, marketingu apod. A samozřejmě mnoho dalších podpůrných a řídicích pozic. Z toho plynou i různorodé představy a očekávání od dané práce. Naše personální oddělení musí toto reflektovat a dokázat oslovit takové kandidáty, kde jejich očekávání je plně v souladu s naší nabídkou pozic. K tomu mohou ještě nabídnout řadu benefitů a naši zmiňovanou firemní filozofii a kulturu. Myslím, že se jim to daří a důkazem je třeba i to, že ve společnosti máme více než 110 kolegů, kteří tady jsou více jak 25 let, tedy skoro od samého začátku samostatného působení Coca-Coly v Česku a na Slovensku.

**Podporujete v Coca-Cole HBC inovace? Může přijít s nápadem i kolega na juniorní pozici? Bude mu nasloucháno?**

V naší společnosti je velký prostor pro zapojení do projektů a podporujeme hledání inovativních řešení. Určitě to nezávisí na senioritě pozice a opravdu každý může přijít s dobrým nápadem nebo se podílet na komplexnějších změnách v rámci větších projektů. Mohu i zde zmínit jeden příklad – Innovation for Growth, projekt zaměřený na inovace a sdílení best practice. V tomto projektu vedení společnosti pravidelně navrhuje vhodné oblasti pro tvůrčí pohled – podávání návrhů pro inovace. Nemusí se vždy jednat o významné novinky, někdy jde i o jednoduchá nová řešení, změny, které ve svém důsledku ale mohou přinést mnoho užitku. Z posledních navrhovaných oblastí mohu zmínit například témata „Budme udržitelní a viditelní“, dále „Jak na podporu HoReCa zákazníků“ a třeba

i zaměření na zlepšení pracovního prostředí. Jednotlivé návrhy jsou vyhodnocovány a ty nejpřínosnější jsou pak i mezinárodně oceněny.

**„Innovation for Growth je projekt zaměřený na inovace a sdílení best practice. Vedení společnosti navrhuje oblasti pro tvůrčí pohled, ale s nápadem může přijít opravdu každý.“**

**Někteří manažeři mají pocit, že lidé pracují nejlépe, když jsou udržováni ve stresu. Tlačí na podřízené nerealistickými termíny a zahlcují je úkoly, z nichž všechny jsou naléhavé. Jste takovým typem manažera? Jaký je váš přístup k vedení lidí?**

Víte, i ve své koučovací praxi se často setkávám s tímto tématem... Jak řídit tým, jak využít sílu spolupráce, jak zvládnout různorodost osobností v týmu. Já osobně to vnímám tak, že základem je budovat vzájemnou důvěru a otevřenou komunikaci o našich cílech a plánech v týmu. Podporuji poskytování zpětné vazby, což zní relativně snadno, ale není úplně snadné ji poskytnout v konstruktivní podobě a umět ji přijmout a využít pro svůj rozvoj. Důležitým bodem pro mě



je i jít příkladem. V dennodenních situacích dokazovat, že to, co říkám, opravdu v reálu dělám, ty hodnoty, o kterých mluvím, opravdu následuji. A pokud se ptáte, jaké preferuji styly vedení lidí, tak i tady mě velmi ovlivňuje moje zkušenost jako empowerment kouče a vyžívám ji. Zaměřuji se na potenciál, který každý člen v týmu v sobě má, a na jeho příležitosti pro rozvoj. Takže častěji mě uvidíte v roli podporovatele a průvodce než opravdu nějakého přísného nadřízeného. Věřím, že tímto přístupem můžeme spolu docílit trvalé změny a společného růstu, i když dočasně jde třeba o větší investici času. Tento přístup se mi osvědčuje i v tom, že lidé pak lépe snášejí situace mimo svou komfortní zónu, tyto prožitky je posilují a dodávají jim další energii.

**„Zaměřuji se na potenciál, který každý člen týmu v sobě má, a na jeho příležitosti pro rozvoj. Spíše mě uvidíte v roli podporovatele a průvodce než v roli nějakého přísného nadřízeného.“**

Pravidelné výsledky z průzkumu motivovanosti zaměstnanců mi potvrzují, že je naše cesta správná. Těší mě, že se jako tým pohybujeme dlouhodobě na samém vrcholu tohoto průzkumu v rámci všech oddělení. Rád bych zmínil, že pro můj tým je důležité budovat i specifické schopnosti a kompetence pro situace, kdy potřebujeme rychle přepnout do módu urgentní situace, zvýšené operativy a zvládat racionálně často poměrně stresovou situaci s velkou mírou neurčitosti. Toto považuji i za naši jistou jedinečnost.

**Říká se, že lídři by měli kritizovat soukromě a chválit veřejně. Ale také se říká, že veřejná pochvala je tím největším trestem. Vzbuzuje závist kolegů.**

**Jak by se podle vás mělo chválit?**

Určitě každý rád uslyší slova díky a uznání. Jistá rizika jsou ve formě, jak to udělat, aby poděkování naplnilo svůj účel, a naopak nezpůsobilo škody či hořkou pachutí. Ne každý si uvědomuje, že je rozdíl mezi pochvalou a oceněním či zpětnou vazbou. Pochvalu já chápu jako projev poděkování z pohledu autority, obecné sdělení, někdy i se skrytým očekáváním či dokonce kritikou (no vidíš..., že jsi to nakonec dokázal). Zpravidla nevyvolá nějaké silnější dopady na toho, komu je adresovaná. Spíše je to jen akceptace bez nějakého emočního dopadu. Zvýšená rizika má veřejná pochvala, která může vypadat nevinně, ale s odstupem času může vzbudit i rozpaky. Pro ostatní je to vlastně vzkaz, že jsou druhořadí, někdy může vyvolat závist a tím i negativní pnutí v týmu.

**„Veřejná pochvala je riskantní. Vypadá nevinně, ale s odstupem času může vzbudit rozpaky. Pro ostatní je to vlastně vzkaz, že jsou druhořadí.“**

Jsem rád, že jsme v naší společnosti v tomto obezřetní a preferujeme ocenění za konkrétní práci, dosažený mimořádný výsledek. Myslím, že velmi dobře funguje systematické i nahodilé poskytování zpětných vazeb a oceňování zaměstnanců či týmu. Vždy je součástí informace i konkrétní čin, mimořádný výkon, za který je ocenění poskytnuto. Například minulý měsíc jsme byli oceněni jako nejlepší tým za bezproblémové zavedení testování našich zaměstnanců. Moje osobní

doporučení zní: pokud to lze, klidně se nebát být více neformální. Já se o to snažím a věřte mi, že si při tom užijete spoustu legrace, když jako malý dárek v rámci ocenění předáváte pekáč vlastnoručně upečených buchet nebo třeba hrnek s logem oddělení. Na každou takovou příležitost se těším a také to беру jako jedinečnost dané chvíle.

**Myslíte si, že i manažeři budou v budoucnu nahrazeni chytrými aplikacemi, které budou samy delegovat úkoly a sledovat deadliny? A je automatizace procesů jedním z důvodů, proč by manažer měl fungovat především jako inspirátor?**

Postup automatizace, digitalizace a snížení podílu lidské práce je bezesporu jasný trend. Svět se kolem nás neuvěřitelně rychle mění. Začínají se objevovat rozdíly mezi firmami, které intenzivně pracují na své transformaci, a těmi ostatními. Je zde celá řada faktorů, které dodávají významné impulzy vedení firem, ať už je to růst požadavků zákazníků, zvyšování rychlosti inovací, konkurenčních novinek nebo i potřeba zvyšovat digitální gramotnost svých zaměstnanců pro zvládnutí zavádění nových technologií a třeba i pro efektivní naplnění všech regulací. Společnosti jako Coca-Cola HBC se snaží nacházet nová digitální řešení pro své zákazníky a automatizovat řadu rutinních procesů. Aktuálním příkladem je náš projekt výstavby plně automatizovaného skladu v Praze Kyjích s pokročilou technologií skladování distribuce. Jsem si jistý, že flexibilita našeho mozku a schopnosti reagovat na rychlé změny, vyhodnocovat, pracovat s variantami, volit správná řešení s nějakou ambicí či mírou rizika – zkrátka lidský činitel – bude i nadále potřeba. Myslím, že poroste potřeba umět rozhodovat v komplexnějším nejistém prostředí a velmi důležitá bude schopnost vyhodnocovat data a interpretovat je pro správná rozhodnutí, která zajistí růst firem. ■

**Chcete ještě více inspirace?**  
Poslechněte si video rozhovor s Markem Pourem, který najdete na [www.zivotzaokny.eu](http://www.zivotzaokny.eu).



# Firemní kultura, která přitáhne talenty



Firemní kultura je tak trochu alchymie, jejímiž ingrediencemi jsou vztahy mezi kolegy na pracovišti, dominantní styl vedení, síla tlaku na výkon nebo míra podpory nových nápadů. Právě tyto čtyři dimenze - vztahy, autorita, výkon a kreativita - dokonale vystihují atmosféru firmy. L. Pfeifer a M. Umlaufová popsali čtyři typy firemní kultury.

## Kultura VŠECHNO, NEBO NIC

V některých firmách panuje kultura VŠECHNO, NEBO NIC. Pracovníci jsou vysoce ceněni za nadprůměrné výsledky. Kariéra má však většinou podobu rychlého vzestupu a rychlého pádu. Firma se snaží vymáčkout ze zaměstnance co nejvíc, ale když se dostaví vyčerpání a s ním chyby, zbaví se ho. Firmy s kulturou VŠECHNO, NEBO NIC tak zbytečně přicházejí o talentované a angažované zaměstnance.

## Kultura PŘÁTELSKÉHO EXPERIMENTOVÁNÍ

Ve firmách s kulturou PŘÁTELSKÉHO EXPERIMENTOVÁNÍ se nejvíce cení kreativita a inovace. Lidé v týmech hodně komunikují a spolupracují, vzájemně se inspirují a neustále generují nové nápady. Svobodně experimentují, mohou si dovolit dělat chyby, ale už je neopakují. Dělalí stále nové. Pracovníci jsou produktivní, protože je práce baví a naplňuje. V práci mají i své přátele a pracoviště se tak stává těžištěm jejich životů.

## Kultura JÍZDY NA JISTOTU

V některých firmách se zkrátka zastavil čas. OFFICE MANAŽERKA se jmenuje TAJEMNICE VÝKONNÉHO ŘEDITELE a PURCHASE MANAGER se jmenuje REFERENT NÁKUPU. Většinou si toho všimnete během prvních pár vteřin. Přitom nejde o líné instituce. Jen se jede na jistotu. Cílem je nedopustit se chyby. Proto se praktikují jen lety prověřené postupy. Stereotyp a rutina lidem dávají pocit bezpečí. To není prostředí pro inovátory.

## Kultura POZIC A PŘEDPISŮ

Představte si frustraci zaměstnance, který přijde s nápadem na zlepšení, ale jeho nadřízeného nebude zajímat obsah. Rozhodně ne tolik, jako formální náležitosti. Nápad musí schválit nadřízený nadřízeného toho nadřízeného. Je potřeba dodržet správný postup, protože hierarchické postavení v organizační struktuře firmy je tím nejdůležitějším. Schvalovací proces se nepřírodně protahuje a firma ztrácí jak konkurenceschopnost, tak zájem zaměstnanců o něco se snažit.

## Jak na kreativní firemní kulturu?

Richard Florida kdysi řekl: NÁPADY JSOU MĚNOU NOVÉ EKONOMIKY. A měl pravdu. Profesor Florida se ve svých výzkumech věnoval sociální stratifikaci. Identifikoval novou sociální třídu s vysokým společenským statutem. Nazval ji KREATIVNÍ TŘÍDA.

Součástí KREATIVNÍ TŘÍDY jsou vědci, univerzitní učitelé, architekti, designéři, umělci a všichni tvůrci nových myšlenek, nového obsahu a nových technologií. Florida považuje KREATIVNÍ TŘÍDU za hybnou sílu ekonomického pokroku v postindustriální době. Domnívá se, že kreativní lidé jsou produktivnější a posouvají společnost kupředu. ■

## 5 praktických tipů

1

**Podívejte se kriticky na vaše kanceláře. Vidíte nápady, nebo nudu? Vytvořte pro své zaměstnance inspirující pracovní prostředí, které bude podporovat jejich kreativitu. Implementujte funkční prvky, jako jsou whiteboardy, nástěnky, flipcharty.**

2

**Vytvořte společenskou místnost s pohovkami a křesly, kterou budou vaši lidé využívat pro skupinové diskuse a brainstormingy. Budete překvapeni, jak skvělé nápady mohou vzniknout u jednoho šálku kávy.**

3

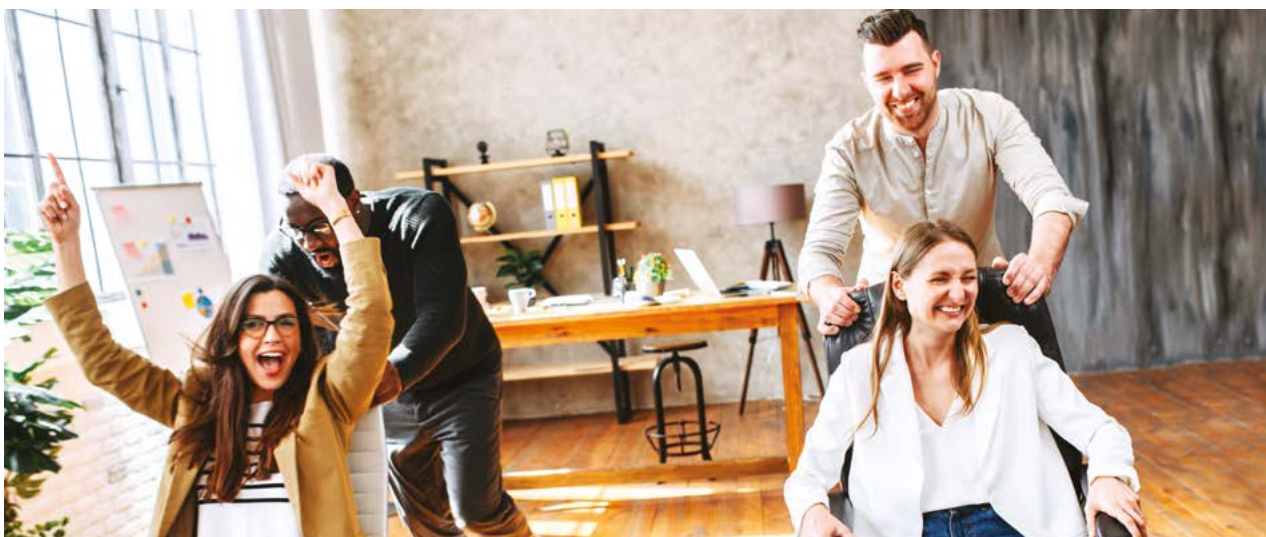
**V některých kancelářích najdeme i kulečnické stoly. Zábavní zóna v kancelářských prostorách podporuje kreativitu tím, že vytváří radostnou atmosféru hravého experimentování. Seriózní a strnulá atmosféra, která vyvolává strach, kreativitu blokuje.**

4

**V korporátním prostředí není jednoduché dostat se k řediteli a prezentovat mu svůj nápad. Alternativou může být interní inkubátor nápadů, online prostor, ve kterém inovátor popíše svůj nápad, jeho cíle, časový plán, předpokládaný přínos pro byznys a potřebný rozpočet.**

5

**Nezapomínejte ani na vzdělávání talentovaných lidí, kteří jsou často motivováni právě hodnotami seberozvoje. Profesní a osobnostní růst patří mezi jejich priority. V momentě, kdy ve firmě narazí na strop a nemohou se dále rozvíjet, obvykle odcházejí jinam.**





**Inzerujte  
u nás!**

- Přímé oslovení potenciálních zákazníků
- Zajímavé rubriky pro prezentaci vašich produktů a služeb
- Možnost reklamy i ve webové verzi časopisu

Informujte se o možnostech tištěné i on-line inzerce  
na tel. čísle +420 603 259 151

Pokud máte zájem o zasílání elektronické verze časopisu  
zdarma, napiště nám prosím na adresu:  
[marketing@zivotzaokny.eu](mailto:marketing@zivotzaokny.eu)

