

ekonom

15



Branky, body, bankroty

Proč sportovci po úspěšné kariéře
tak často končí na mizině.

FOTO – Midjourney AI



9 771210 071005

DĚKUJEME, ŽE NA TO NEJSME SAMI



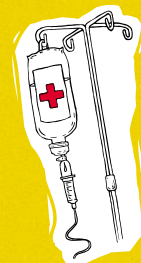
operace
prsů

doplatky za léky
a doplňky stravy



lázně
a rehabilitace

20 týdnů
chemoterapie



náročná
rekonvalescence

Petra, 39 let
rakovina prsu

Vážná nemoc, to je vážně spousta starostí
a výdajů. Staňte se také Dobrým andělem,
začněte pomáhat na dobryandel.cz.



DOBŘÝ ANDĚL

ekonom

Týdeník vydavatelství **Economia**

Ročník LXVIII, číslo 15

Vychází každý čtvrtek v Praze, cena 65 Kč

Adresa redakce:

Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8, tel.: 233 072 222

e-mail: jmeno.prijmeni@economia.cz

internet: <http://www.ekonom.cz>

Šéfredaktor: Petr Kain

Zástupci šéfredaktora: Martin Petříček, Alžběta Vejvodová

Šéfredaktor: Karel Janků

Editor: Josef Káninský

Redakce: Jan Beránek,
Eva Hníková, Jan Němec,
Josef Pravec, Vojtěch Wolf

Spolupracovníci:

Eva Srpová,

Jakub Stehlik, Aleš Vojř

Grafici: Jaroslava Bělovská, Petr Hrubý

Fotoprodukcni: Michaela Špíchalová

Produkce: Marcela Skladanová

Korektorka: Petr Vaněk (vedoucí)

Marketing: Jan Pákosník

Vydává: **Economia, a.s.**

Adresa vydavatelství: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8
tel.: 233 072 222, IČO: 28191226

Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití části nebo celku, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem (mechanickým nebo elektronickým) i v jiném než českém jazyce bez písemného svolení vydavatele, je zakázáno.

© 2024 **Economia, a.s.**

Inzerce přijímá inzertní oddělení:

obchodní garant: Dobromila Danovová,
dobromila.danovova@economia.cz, 737 434 166
backoffice inzerce: inzerce@economia.cz

Ředitel speciálních projektů: Aleš Mohout,
Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8,
tel.: 775 921 915

Distribuce: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8

Volný prodej: e-mail: distribuce@economia.cz

Ve volném prodeji rozšiřuje: PNS, a.s.

Předplatné, nové objednávky:
tel.: 217 777 888, e-mail: predplatne@economia.cz,
www.ekonom.cz/predplatne

Zákaznická linka: tel.: 217 777 888

Objednávky do zahraničí: tel.: 217 777 888,
e-mail: predplatne@economia.cz

Doručování předplatného provádí:
Česká pošta s.p., PNS, a.s., Monitor CZ, s.r.o.

Předplatné v SR zajišťují:
Magnet Press Slovakia, s.r.o., PressMedia, s.r.o.,
L.K. Permanent, s.r.o., MediaCall, s.r.o.

Internetový on-line archiv: predplatne@economia.cz

Layout: Jan Vyhnanek

Tiskne: Triangl, a.s., Beranových 65, Praha 9

Náklad ověřuje Kancelář ověřování nákladů tisku ABC ČR

Redakci nevyžádané příspěvky se nevracejí.

**MK ČR E 5549 | MIČ 47 619 | ISSN 1210-0714 (Print)
ISSN 2787-9380 (On-line)**

Vážení a milí čtenáři



Hodně peněz jsem utratil za chlast, ženské a rychlá auta. Zbytek jsem promrhal. Tenhle citát, kterým charakterizoval severoirský fotbalista George Best svůj bouřlivý život, je už starý pěkných pár let. Vždyť největší úspěchy slavila tahle superhvězda koncem 60. let. Jenže při pohledu na to, jak se svým majetkem zacházejí někteří současní sportovci, se zdá, že se toho od té doby zase tak moc nezměnilo.

Třeba známá boxerská hvězda Mike Tyson dokázal svého času zaplatit dva miliony dolarů za luxusní vanu, během hodiny zvládl utratit půl milionu dolarů za šperky pro své přátele nebo si jen tak z legrace pořídil za necelých 200 tisíc dolarů čtyři bengálské tygry, kterým pak platil cvičitele i ošetřovatele.

Podobných extravagantních příběhů je z prostředí sportovců známo mnoho. I proto jsme se v tomto čísle Ekonomu podívali na to, co sportovní hvězdy vede k tomu, že jsou schopné po konci kariéry rozházet jmění dosahující často velikosti stovek milionů dolarů. Věřte, že to většinou opravdu není tím, že by pověstné „kopačky“ a „hokeyky“ byly hloupější než zbytek populace.

Přeji pěkné čtení.

OBSAH

Ekonomika a psychologie

6 Jan Urban: Inflační iluze a pravidlo „72“

Události týdne

8 Přehled nejdůležitějších zpráv uplynulého týdne

Téma čísla

10 Branky, body, bankroty aneb Proč sportovci tak často končí na mizině

Rozhovor

18 Michal Brada: Na trvanlivém mléku nelze vydělat. Nikde v Evropě není tak levně

Další témata

24 Zrádná data o výtěžcích. Stát platí většinou hůř než soukromý sektor

28 Z Chile je solární supervelmoc. Na jejím úspěchu se podílejí i Češi

32 Hazardujeme s vlivem na významných trzích. Prostor obsadí Čína či Rusko

34 Gutenbergův objev knihtisku zahájil středověkou informační revoluci

38 Firmy nutí své dodavatele k pořízení fotovoltaik. Kdo odmítne, přijde o odběratele

40 Hradec Králové a Pardubice mezi podnikatelskými šampiony

Investice

42 Firmám docházejí peníze, jejich zájem o akvizice silně klesá

Technologie

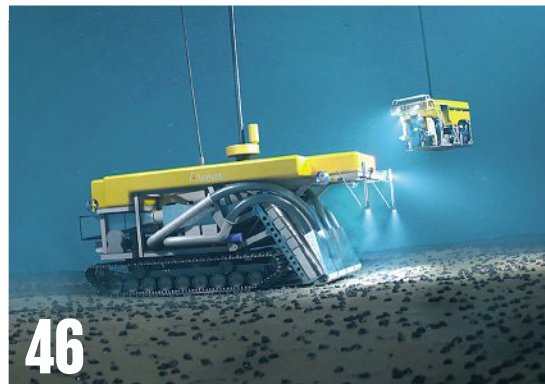
46 Startuje hlubokomořská zlatá horečka. Rypadla míří na mořské dno

Lifestyle

48 Mercedes-Benz E All-Terrain: Splněné přání o dokonalém voze

#datavize

50 Otravné alergie? Stamiliardový byznys





Pouze
v dubnu

 CHODOV

2+kk na hypotéku za 19 933 Kč/měs.

Pořídte si investiční bydlení s 3% dotovanou hypotékou od PSN. U Skyline Chodov teď nabízíme dotovanou hypotéku 3 % s fixací na dva roky. 2+kk o rozloze 47,5 m² tak můžete mít s měsíční splátkou jen 19 933 Kč.

psn.cz/hypo

prodej@psn.cz
+420 725 753 753

PSN 

Inflační iluze a pravidlo „72“

– TEXT – Jan Urban – FOTO – Lukáš Bíba

V edle řady ekonomických a sociálních problémů vytváří vysoká inflace i rizika takzvané inflační iluze. V čem tato iluze spočívá a jak jí čelit pomocí pravidla „72“? Inflace je (převážně) ekonomický jev, inflační iluze je však jevem psychologickým a patří mezi myšlenkové klamy. Inflace vede totiž k tomu, že finanční veličiny vystupují ve dvou podobách, a to nominální a reálné. Nominální jsou ty, které máme černé na bílém před očima, reálné ty, které zachycují jejich skutečnou hodnotu čili kupní sílu, tedy to, co si za ně můžeme skutečně koupit.

Podléhat inflační iluzi znamená nominální a reálné hodnoty v podmínkách inflace příliš nerozlišovat a nominální částky, které jsou vyšší, tak nadhodnocovat. Tento sklon byl experimentálně ověřen. Pokusné osoby, které dostaly na výběr, zda by upřednostnily roční růst své mzdy – v podmínkách dvouprocentní inflace – o čtyři procenta, nebo zda by dávaly přednost – v podmínkách cenové stability – růstu mzdy o dvě procenta ročně, dávaly většinou přednost možnosti první, a to přesto, že mezi nimi žádný rozdíl není.

Pod vlivem inflační iluze, tedy nadhodnocování nominálních veličin, například našeho příjmu nebo majetku, může docházet i k tendenci podceňovat potřebu pravidelného spoření či investic. Osoba, která odpovědně stříádá a plánuje, že si vytvoří pro stáří určitý finanční polštář, například dva miliony korun, si pod vlivem této iluze nemusí vždy uvědomit, že porostou-li ceny poslední dva roky před jejím odchodem do penze o 15 procent ročně, bude její peněžní rezerva v době odchodu do důchodu jen 1,7 milionu. Podobně může inflační iluzi propadnout například člověk, který se domnívá, že hodnota jeho nemovitosti roste, přestože se její tržní cena zvyšuje pomaleji, než odpovídá míře inflace, takže její hodnota ve skutečnosti, reálně, klesá.

Dopad inflace na naše finance lze však poměrně snadno spočítat. Umožňuje to „pravidlo 72“. Zajímá-li nás, za kolik let se při stávající míře inflace náš peněžní majetek sníží na polovinu, stačí, když toto číslo vydělíme roční mírou inflace.

Při inflaci 15 procent ročně tak k tomu dojde za 4,8 roku. Budeme-li v té době chtít jít s někým na večeři, pak za částku, za kterou si dnes koupíme dvě jídla, si koupíme jen jedno.

„Pravidlo 72“ nám však říká i to, jak lze v průběhu času nabýt určitého finančního majetku v důsledku pravidelných vkladů a složeného úročení, tedy situace, kdy celý získaný úrok reinvestujeme. Podstata pravidla je i zde založena na jednoduché matematice, pravidlo samotné je však psychologicky vzato mnohdy „kontraintuitivní“.

Intuitivně totiž často předpokládáme, že peněžní hodnoty se pod vlivem úročení vyvíjejí spíše lineárně, tedy po přímce. Jejich skutečný nárůst je však exponenciální: probíhá po křivce, jejíž růst se zrychluje. V oblasti investic či pravidelných úspor nám „pravidlo 72“ říká, za jak dlouho se při dané míře úročení investovaná částka zdvojnásobí. Zjistíme to tak, že číslo 72 dělíme mírou úročení.

Totéž platí i v trochu složitějších případech, kdy své úspory budujeme postupně. Příkladem je situace, kdy bychom na svůj spořicí účet, úročný částkou 10 procent, vkládali každý měsíc 400 korun. Pokud by naše úložky byly pravidelné a z účtu bychom nic nevybírali, měli bychom na něm po 40 letech 2,5 milionu.

Výše uvedená situace není příliš realistická a uvádíme ji jen pro ilustraci, s cílem poukázat na psychologický jev, ověřený experimenty. Jde o skutečnost, že velká část osob majících úkol odhadnout, za jak dlouho by za daných podmínek výše uvedenou cílovou částku získaly, ve svém uvažování chybují. Tuto dobu odhadují jako delší, nebo získanou částku jako nižší. Příčinou je, že vliv složeného úrokování, tedy nepřerušovaného dlouhodobého investování podceňují.

„Pravidlo 72“ ukazuje i obrácenou situaci, a to dopad složeného úročení v případě zadlužení. Ukazuje, za jak dlouho se při určité míře úročení dluhu naše zadlužení zdvojnásobí. ■



Autor je ekonom a psycholog

Nová energie pro Česko

Výstavba nových jaderných zdrojů, největší investice v dějinách Česka, má potenciál stát se obrovským impulsem pro ekonomiku, pro rozmach vzdělávání, výzkumu a vývoje i stimulem pro rozvoj v příslušných regionech. Evropská nabídka společnosti EDF přináší největší hodnotu ve všech těchto aspektech: maximální zapojení českých firem do projektu, intenzivní česko-francouzská spolupráce v oblasti vzdělávání a vědy a podpora vytváření trvalých hodnot v okolí nově budovaných elektráren.





1. Google zvažuje zpoplatnění AI

Americký internetový vyhledávač Google zvažuje, že zpoplatní služby založené na generativní umělé inteligenci. Informoval o tom list Financial Times s odvoláním na zdroje obeznámené s plány podniku. Podle listu by tak Google poprvé požadoval od uživatelů peníze za některou ze svých základních služeb.

Google podle zdrojů zvažuje mimo jiné možné zařazení některých vyhledávacích funkcí založených na umělé inteligenci mezi placené služby. Ty již nyní nabízejí přístup k jeho asistenční službě Gemini AI v elektronické poště Gmail a textovém editoru Docs, píše Financial Times.

Vývojáři již podle zdrojů takovýto krok připravují, vedení podniku nicméně ještě nerozhodlo, zda jej uskuteční. V případě realizace by tradiční vyhledávání Googlu zůstalo bezplatné, upozorňuje Financial Times.

Za generativní umělou inteligenci jsou označovány systémy, které na základě tréninku na obrovském množství dat dokážou vytvářet výstupy ve formě textů či obrázků v reakci na zadání uživatele.

2. Agrostroj postaví závod v Kansasu

Agrostroj Pelhřimov podnikatelé Lubomíra Stoklásky postaví v USA závod za 105 milionů dolarů, v přepočtu skoro za 2,5 miliardy korun. Investuje do stavby nové centrály a výrobního závodu společnosti KMW ve Sterlingu v Kansasu, která vyrábí zemědělské nakladače, rypadla a další přídatná zařízení do zemědělské techniky.

Výrobce zemědělské techniky Agrostroj převzal před třemi lety německou firmu Stoll Maschinenfabrik, tím získal také tři menší výrobní závody v americkém Kansasu.

„Původně bylo ve hře pro novou investici 11 států, nakonec budeme rozšiřovat výrobu v již stávající lokaci v Kansasu,“ potvrdil Stoklásek.



3. ČEPS požaduje miliardy na rozvoj sítě

Investice do tuzemské přenosové a distribuční soustavy se budou muset v následujících letech zvýšit minimálně o deset miliard korun ročně.

Celkově by tak měly činit kolem 39 miliard korun za rok. Prohlásil to předseda představenstva ČEPS Martin Durčák. Česko má podle něj i podle dalších expertů několikileté zpoždění v rozvoji některých částí energetiky, musí proto zrychlit.

Podle šéfa ČEPS bude nutné poskytnout peníze zejména na budování takzvaných chytrých technologií do tuzemských sítí. ČEPS podle jeho názoru velkou část své soustavy už zmodernizoval, nyní jsou na řadě hlavně distribuční soustavy, kde technologií bude třeba víc. Podle Durčáka vyčíslení investic nemusí být konečné.



4. Reuters: Levná Tesla nebude

Americká automobilka Tesla upustila od projektu levného elektromobilu. Informovala o tom dnes agentura Reuters s odvoláním na obeznámené zdroje. Investoři počítali s tím, že vůz dostupný masám přispěje k růstu podniku.

Šéf Tesly Elon Musk po zveřejnění zprávy na síti X napsal, že „Reuters (znovu) lže“. Na stejné platformě bude Tesla nadále vyvíjet samořazené taxi, uvedly zdroje. Rozhodnutí

znamená opuštění dlouhodobého cíle, který Musk často charakterizoval jako hlavní cíl firmy: cenově dostupné elektromobily pro masu. Jeho první plán z roku 2006 počítal nejprve s výrobou luxusních modelů a následným využitím zisků k financování „levného rodinného vozu“.



5. Johnson & Johnson posiluje v kardiologii

Americký farmaceutický koncern Johnson & Johnson se dohodl na koupi společnosti Shockwave Medical. Hodnota transakce včetně dluhu činí 13,1 miliardy dolarů (305,9 miliardy korun). Skupina tak posílí své portfolio kardiologických přístrojů. Akvizice umožní J&J přístup k zařízení, které využívá rázové vlny k rozbíjení zvrášenatělých usazenin v cévách, podobně jako se léčí ledvinové kameny. Analytici odhadují celkový dosažitelný trh s podobnými léčebnými postupy na zhruba deset miliard dolarů.



Postavte
rozhodnutí na

DATECH

**Město pro byznys
jako zdroj informací
pro rozvoj měst.**

Podporujeme otevřený
dialog zástupců měst,
podnikatelů a investorů.

mestoprobyznys.cz



ekonom

VINCI
CONSTRUCTION

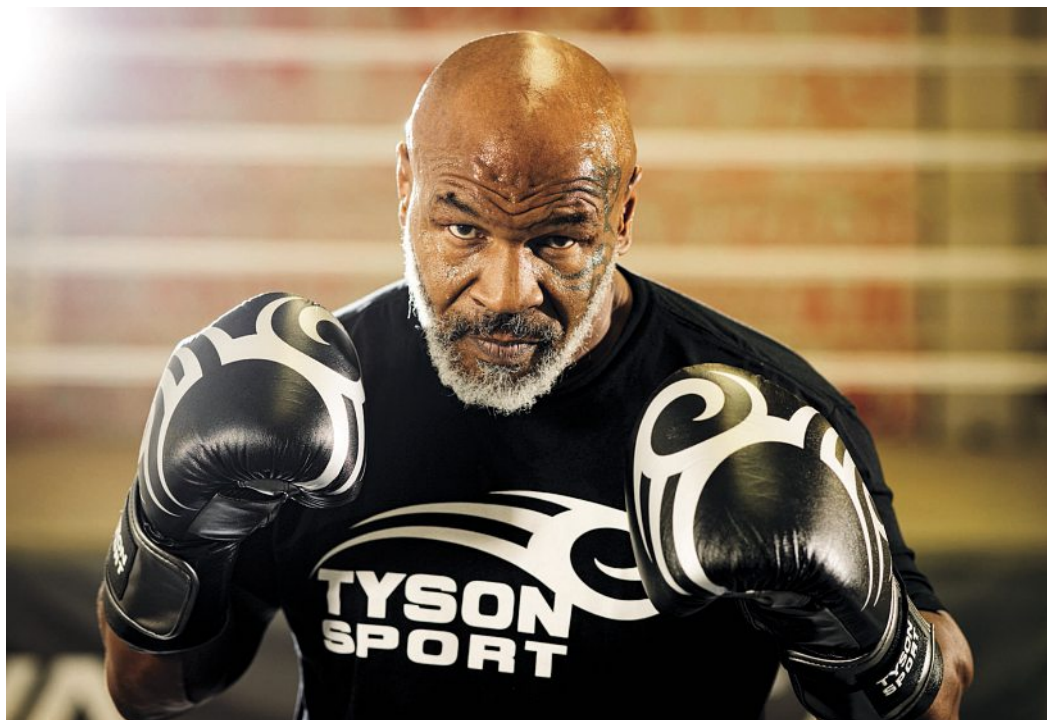


datank



**Business
INFO.CZ**

Seznam Zprávy



Ukázkovým příkladem sportovní hvězdy, která dokázala rozházet obří jmění, je **Mike Tyson**. Během své kariéry vydělal více než 400 milionů dolarů. Jeho okázalý životní styl ale vedl k tomu, že v roce 2003 musel vyhlásit osobní bankrot.

Branky, body, bankroty aneb Proč sportovci tak často končí na mizině

Malá finanční gramotnost, sázka na riskantní investice či drahé rozvody jsou mezi hlavními důvody finančních potíží sportovců.

– TEXT – Petr Kain – FOTO – ČTK, Profimedia, Shutterstock

Čtyřnásobný světový boxerský šampion Evander Holyfield vydělal během sportovní kariéry kolem čtvrt miliardy dolarů, přesto v roce 2012 musel vyhlásit osobní bankrot. To samé se přihodilo i jeho velkému protivníkovi v ringu Mikeu Tysonovi, který zbankrotoval již v roce 2003. Mezi provazy si přitom vydělal ještě daleko víc – okolo 400 milionů dolarů.

Podobné případy nejsou mezi vrcholovými sportovci žádnou výjimkou. Podle statistik časopisu Sports

Illustrated dva roky po konci kariéry bankrotuje či má vážné finanční potíže 78 procent hráčů americké fotbalové ligy NFL. Ten samý problém má po pěti letech ve sportovním důchodu 60 procent hráčů basketbalové ligy NBA. A podle studie německé odborové organizace fotbalových hráčů VdV je po konci kariéry na mizině pro změnu každý čtvrtý profesionální fotbalista v Německu. Průměrný roční příjem hráčů v NFL je přitom okolo dvou milionů dolarů. V NBA si pak hráči v průměru přijdou dokonce skoro

na 10 milionů. Přesto má většina z nich po konci kariéry problém vyjít s penězi. Jak je to vůbec možné?

Proč vás házení trojek přiblíží k bankrotu

Jako jeden z důvodů je často zmiňován stereotyp „hloupeho sportovce“ – tito lidé jsou sice superhvězdy na hřišti, ale mimo něj jsou v životě často bezradní, protože prý příliš inteligence nepobrali. Příběhů o nepříliš bystrých sportovcích je jistě dost a v některých případech asi skutečně platí. Jak ostatně přiznal i zmíněný Evander Holyfield: „Myslím, že je to kvůli nedostatku vzdělání. Moji rodiče tvrdě dělali, ale neuměli číst. Já na tom byl podobně. A najednou jsem byl boháč. Vydělával jsem obrovské

Boris Becker

V roce 1985 se tento tenista postaral o senzaci, když jako nenasazený hráč vyhrál Wimbledon. V 17 letech se tak stal nejmladším mužským hráčem, který získal grandslamový titul ve dvouhře. Jeho šest grandslamových titulů ve dvouhře zahrnuje tři Wimbledony, dvě Australian Open a jeden US Open. Získal také zlatou olympijskou medaili ve čtyřhře. Na vrcholu své kariéry Becker podle webových stránek Asociace tenisových profesionálů nashromáždil 25 milionů dolarů jen na turnajových odměnách a zhruba stejně velkou sumu mu vynesly reklamní smlouvy či později komentátorská angažmá u BBC či Eurosportu nebo trénování Srba Novaka Djokoviče. Po konci sportovní kariéry v roce 1999 se ale potýkal s finančními problémy. Výživné, podpora rodiny a podnikatelské neúspěchy snižovaly jeho majetek. Podle německých soudů dlužil na daních dva miliony dolarů. V roce 2017 si prošel osobním bankrotem, jeho odhadované dluhy dosáhly hodnoty 64,5 milionu dolarů.



peníze, ale nevěděl, jak s nimi naložit,“ vysvětloval před lety novinářům své finanční neúspěchy.

Jenže tento důvod určitě neplatí univerzálně a odpoují mu i některé výzkumy. Podle jednoho z nich například mají hráči NFL nadprůměrné výsledky v testech inteligence. Finanční problémy profesionálních sportovců zkrátka nevyplývají z toho, že by nebyli chytrí, ale z řady jiných důvodů.

Jedním z nich jsou jejich osobnostní rysy, které jim sice mohou pomoci na hřišti, v běžném životě ale mohou být často na škodu. Zatímco při hře je agresivita, projev syrových emocí a vysoké sebevědomí výhodou, při obchodních a finančních rozhodnutích může vést k nepěkným ztrátám.

Tomáš Skuhravý

Bylo mu pouhých osmnáct let, když svým gólem posunul Spartu v Poháru UEFA před Real Madrid, v roce 1990 se stal hvězdou mistrovství světa, kde nastřílel pět branek, pět let pak střílel góly v italské lize za Janov. Jenže zároveň vedl bohémský život, noci trávil na diskotékách, vydělané peníze utrácel za drahá auta, případně je roztácel po kasinech a v pochybných investicích. Došlo to tak daleko, že si pokoušel přivydělat pomocí fingované krádeže luxusního automobilu, za což mu soud nakonec uložil dvouletý trest odnětí svobody, podmínečně odložený na dobu čtyř let.



Francouzský ekonom Ruby Henry popsal v jedné studii povahu sportovců a její vliv na jejich přístup k finančním situacím na příkladu basketbalisty pokoušejícího se o střelu za tři body. Takový hráč musí mít obrovskou sebedůvěru, aby mohl pravidelně každý zápas házet na koš z velké vzdálenosti, neboť takové pokusy mají relativně nízké procento úspěšnosti. Henry dokonce ve studii basketbalistů NBA propočítal, že čím více tříbodových pokusů hráči v zápase měli, tím větší byla i šance, že se po konci kariéry pustí do podnikání, které skončí bankrotem.

Dalším důvodem krachů sportovců je skutečnost, že velká část hráčů profesionálních týmů zbohatne v příliš mladém věku. Na mnohamilionové jmění je přitom málokterý dvacetiletý člověk připraven. Často jim chybí finanční znalosti, aby dokázali hospodařit s velkými částkami.

Jejich sportovní kariéra navíc trvá relativně krátce. Hráči amerického fotbalu vydrží v NFL podle hráčské asociace v průměru 3,3 roku, basketbalisté v NBA pak

John Daly

V roce 1991 překvapil celý golfový svět, když jako nováček vyhrál slavný PGA Championship, jeden ze čtyř major turnajů profesionálního golfu. Během své sportovní kariéry vyhrál přibližně 35 milionů dolarů na prize money a další desítky milionů vydělal díky sponzorským smlouvám. Daly ale doplatil na své gamblerství, údajně uzavíral sázky v hodnotě přesahující jeden milion dolarů a často hrál o obrovské částky ve hře blackjack. On sám tvrdil, že kvůli hazardu prohrál asi 90 milionů dolarů. Dalymu nepomohl ani boj s alkoholem a jeho finance podlomila také čtyři nevydařená manželství.



4,8 roku. Srovnajte to s někým, kdo buduje kariéru desítky let. Takoví lidé mají čas naučit se s penězi hospodařit a často i síť dlouholetých, důvěryhodných a znalých kontaktů, které jim se správou financí pomáhají.

Mnozí sportovci se navíc na konec kariéry cíleně nepřipravují. Ta přitom může skončit v jediném okamžiku zraněním – a následky pak bývají bolestivé nejen na těle, ale i na finančním kontě. „Častou chybou sportovců je, že si nastaví takovou úroveň životního stylu – především stran dlouhodobých finančních závazků typu hypoték či leasingů –, kterou brzy po skončení aktivní kariéry není možné pokrývat,“ říká Petr Hercík, výkonný ředitel největší sportovní marketingové agentury v Česku Sport Invest Marketing. Souvisí to i s tím, že finanční gramot-

Arantxa Sánchezová Vicariová

Získala 14 grandslamových titulů, z toho čtyři ve dvouhře. Získala také čtyři olympijské medaile. Během kariéry si na turnajích a díky sponzorským smlouvám vydělala více než 60 milionů dolarů. O veškeré její výděly ji ale podle jejího tvrzení připravili její rodiče a bratr. Svého otce a bratra Javiera proto zažalovala a případ byl urovnán mimosoudně. V roce 2015 Španělka vyhlásila bankrot a podstoupila psychologickou a psychiatrickou léčbu. Letos pak byla spolu s bývalým manželem odsouzena za podvod. Provinili se tím, že se skrýváním majetku vyhnuli zaplacení dluhu 7,6 milionu eur (188 milionů korun) vůči Banque de Luxembourg. Do vězení ale nyní čtyřnásobná grandslamová vítězka nepůjde, dostala dvouletou podmínku.



nost sportovců podle něj stále není dostatečná. Pozitivní sice je, že se rozvíjí edukativní programy směrem k dětem či talentované sportovní mládeži, jenže takové aktivity jednak zasáhnou především tu část sportovců, kteří je vnímat chtějí, a zároveň se výsledky dostaví až s větším časovým odstupem.

„Sportovci jsou bohužel ve stejném stadiu jako před lety. Z mojí dvacetileté zkušenosti vyplývá, že finanční osvěta je stále minimální. Rady týkající se zásad finančního nastavení bohužel nedostávají ani od klubů a ani od agentů. Ti by často sami potřebovali tyto znalosti mít,“ kritizuje špatnou finanční gramotnost sportovců i Radana Mokrycki, partnerka ve sportovní agentuře M3 Sport. Hráči podle ní ani příliš nevědí, na koho se obrátit s prosbou o radu, a mnohdy je finanční záležitosti vlastně příliš nezajímají, protože k tomu nejsou vedeni ani od rodičů.

Evander Holyfield

Tento boxer je čtyřnásobný mistr světa v těžké váze. Za svou kariéru vydělal kolem čtvrt miliardy dolarů. Jako otec 11 dětí od šesti partnerek ale Holyfield utratil značnou částku za výživné a alimenty. Situaci ještě zhoršovala vášeň pro hazardní hry, stejně jako nevydařené podnikatelské plány. V roce 2012 proto musel vyhlásit osobní bankrot. Dluhy mu nepomohly umořit ani prodeje různých ocenění, rukavic ani obrovského panství v Atlantě se 109 ložnicemi, které prodal za 7,5 milionu dolarů rapperovi Ricku Rossovi.



„Stále jsou jen v režimu sportovního nasazení a v tomto ohledu jsou zcela opečovávaní ze strany rodičů a pak klubu,“ říká Mokrycki.

Není pak divu, že mnoho sportovců nakonec své peníze svěří špatnému finančnímu poradci. S obřími výděly, kterých dosahují, se ostatně stávají přirozeným cílem uhlazených podvodníků v pěkném obleku. A jelikož nemají obchodní či finanční vzdělání, snadno se nechají napálit. Podle Asociace hráčů NFL například přišlo v letech 1999 až 2002 nejméně 78 hráčů celkem o více než 42 milionů dolarů, protože svěřili peníze finančním poradcům s pochybnou minulostí. Stává se tak i proto, že myšlení sportovců je zaměřeno na velké odměny a cokoli menšího je považováno za neúspěch. Proto také často podléhají zdánlivě okouzlujícím, ale nesolidním investicím, které nakonec vedou k finančnímu krachu.

Pozor na zlatokopky

Mnohé hráče přivede „na buben“ i jejich neuspořádaný rodinný život. Svě o tom ví třeba americký fotbalista NFL Travis Henry, který má minimálně 11 dětí s 10 různými ženami. Podobně je na tom i Evander Holyfield, který musí platit výživné pro svých 11 dětí, které má s šesti

Roman Čechmánek

Olympijský vítěz z Nagana a trojnásobný mistr světa za svou kariéru vydělal asi čtvrt miliardy korun, během pár let neúspěšného podnikání o vše přišel. Od roku 2013 byl v insolvenční, o rok později vyhlásil soud konkurz na jeho majetek. Hrozilo mu dokonce až deset let vězení – nakonec byl zproštěn obžaloby z podvodu, kterého se měl dopustit při svém podnikání. Loni zemřel ve věku pouhých 52 let.



různými matkami. Když NFL sestavovala finanční desatero, kterým se měli všichni její hráči řídit, byl v něm proto začleněn i tento bod: „Dobře si vybírejte dívky pro milostné vztahy, a když se oženíte, nerozvádějte se. Vždycky tak ztratíte kus majetku. Pamatujte, že 75 procent sportovců se rozvádí až ve sportovním důchodu, kdy už žádné další vysoké příjmy nepřijdou. Nebuďte hloupí jako oni.“

Nevinně v tom samozřejmě často nebývá ani druhá strana vztahu. Jak uvádí Štěpán Lacina, hlavní partner skupiny Accredio, která movitým lidem spravuje část majetku: „Dívky často plánovaně ‚loví‘ mladé sportovce, o nichž je známo, že získali dobrý kontrakt. Známe dokonce příběhy, kdy slečna vyslala její maminka do Prahy s fotkou určitého sportovce, kterého pak dotyčná se zřejmým úmyslem hledala,“ říká. I proto sportovcům jednoznačně doporučuje, aby uzavírali předmanželské smlouvy.

Konečně je tu ještě jeden důvod, proč se zdá, že sportovci krachují mnohem více než ostatní lidé. Příběhy sportovních bankrotářů jsou s gustom probírány v médiích, zatímco krachy bohatých, leč neznámých lidí nikoho

Lenny Dykstra



Patřil k velkým americkým baseballovým hvězdám. Během své kariéry si v letech 1985 až 1996 dokázal vydělat 58 milionů dolarů a platil za sportovce, který umí zacházet s penězi. Měl dokonce vlastní internetové stránky s nápady na investování Nails Investments, časopis zaměřený na luxusní životní styl sportovců Player's Club a sloupek s finančními radami na serveru TheStreet.com. V roce 2009 však Dykstra s tvrzením, že se stal obětí hypotečního podvodu, přišel o dům, který mu byl zabaven, a vyhlásil osobní bankrot s tím, že dluží 31 milionů dolarů a k dispozici má jen 50 tisíc. V roce 2012 byl odsouzen na 6,5 měsíce vězení za podvody, zatajování majetku a praní špinavých peněz.

nezajímají. Jak ostatně říká slavný český hokejista Jakub Voráček: „Lidi zajímá pád a neúspěch někoho slavného. Neznamená to ale nutně, že jsou sportovci extra výjimeční v tom, že neumějí zacházet s penězi.“ ■

inzerce

VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES
KLÍČ K MOBILITĚ

Rozšiřte své parkoviště o vůz, na který si ukážete


Dopřejte si vozy jakékoliv značky,
ať jste malá či velká firma.

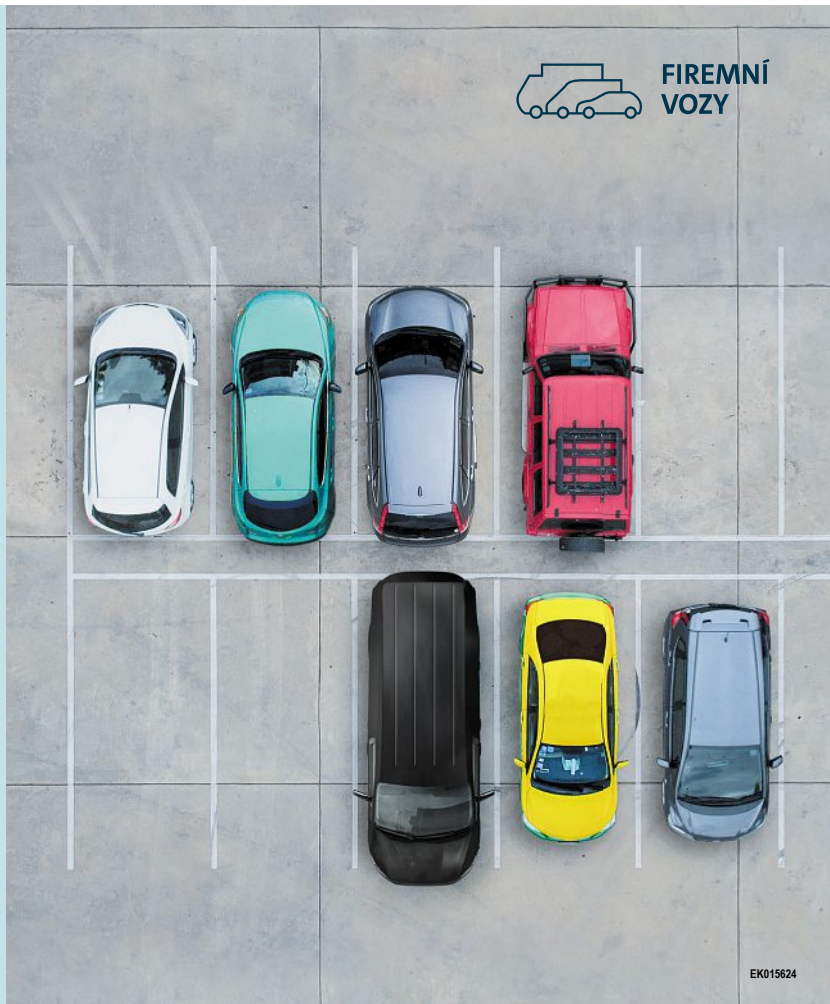
vwfs.cz/multibrand

- ✓ Individuální přístup při správě vozového parku
- ✓ Financování operativním leasingem nebo úvěrem
- ✓ Široká škála služeb včetně servisu a pojištění



/vwfscz

 FIREMNÍ
VOZY



Kdybych poslouchal tátu, tak jsem dneska daleko bohatší

– TEXT – Petr Kain – FOTO – Libor Fojtík

Pár peněz jsem během života doslova vyhodil do koše, měl jsem ale obrovské štěstí, že jsem jich za svou kariéru vydělal opravdu hodně, přiznává jeden z nejlepších hokejistů české historie Jakub Voráček. V rozhovoru upřímně vypráví o tom, jakých chyb by se měli profesionální sportovci při správě peněz vyvarovat, jak důležité je mít někoho, komu můžete absolutně věřit, a proč je podstatné připravovat se na život ve sportovním důchodu.

Pamatujete si, za co jste utratil první sportem vydělané peníze?

Asi to uslyšíte nerad, protože to není ta nejrozumnější investice, ale koupil jsem si auto. BMW. Bylo mi tehdy čerstvě 19 let, povedlo se mi proniknout do NHL a dodnes si pamatuju moment, kdy mi přišla první výplata. Věděl jsem, že ten den nám mají peníze přijít, tak jsem si kontroloval účet v bankomatu hned vedle hokejové haly. Strčil jsem dovnitř platební kartu a viděl jsem tam 10 tisíc dolarů, což byla výplata asi za první čtyři nebo pět dní sezony. Úplně se mi rozsvítily oči a hned jsem to volal tátovi. Mimochodem, kdybych měl poradit něco mladým, začínajícím hráčům, tak je to tohle: Máte-li v rodině někoho, komu bezmezně věříte, tak ho opravdu poslouchejte. Oni to s vámi myslí dobře. Můj táta je strašně dobrý a opatrný člověk a musím říct, že to pro mě je velké štěstí. Možná jsem na to přišel o něco později, než jsem měl, a také jsem se kvůli tomu v životě párkrát spálil.

Jakou jste udělal největší chybu týkající se peněz?

Vždycky jsem byl bohémem, jak na ledě, tak mimo něj. Chybu jsem samozřejmě také udělal. Ještě nejsem úplně připravený o tom mluvit, myslím, že to vědí jen lidé, kteří jsou mi opravdu blízcí. Faktem je, že jsem pár peněz doslova vyhodil do koše. Měl jsem ale obrovské štěstí, že jsem jich vydělal opravdu hodně. Samozřejmě bych byl radši, kdybych ty peníze, o které jsem přišel, teď měl, na druhou stranu mě tahle zkušenost strašně posunula.

Moje rada je jasná: Když už se spálíte, tak prosím nepřijďte o všechno a poučte se. Chyby se stávají, to je normální a lidské. Chytří lidé se ale dokážou poučit.

Jak velký jste měl jako začínající hráč v NHL příjem?

V NHL jsou první tři roky výdělků zastropované, můžete maximálně vydělat okolo 900 tisíc dolarů ročně. Když máte štěstí, tak vám z toho po zdanění zbude asi půl milionu, pořád to jsou ale velké peníze.

Zmiňoval jste, že jste měl velké štěstí na super tátu. Je podle vás nejen pro sportovní kariéru, ale i pro to, jak pak hráči zacházejí s vydělanými penězi, podstatné dobré rodinné zázemí?

Strašně důležité. Kdybych tátu poslouchal, tak jsem dneska ještě daleko bohatší. Víte co, peníze se o hodně snáz utrácejí, než vydělávají. A jakmile je máte, nalepí se na vás spousta lidí, kteří se chtějí jen přiživit. Proto je podstatné mít někoho blízkého, komu můžete věřit. A můžu jen poděkovat svým rodičům, protože bez nich bych to nikdy nedotáhl tak daleko.

Jsou kluby v NHL hráčům nějak nápomocné, pokud jde o správu jejich peněz?

V NHL vás hodí do vody a musíte se naučit plavat sami. Je vám 18 nebo 19 let, musíte si sám najít byt, koupit si auto, nechají na vás, co budete jíst a pít, jestli budete trénovat naplno, nebo ne. Finanční poradenství vám poskytuje spíš váš agent. A znám kluky, kteří vystřídali tři finanční



Někdo si možná myslí, že konec kariéry mě mrzí, pravda je ale taková, že tak šťastný, jak jsem teď, jsem hodně dlouho nebyl.



Jakub Voráček

Jeden z nejúspěšnějších českých profesionálních hokejistů. Mistr světa z roku 2010, o rok později získal na mistrovství bronzovou medaili. Dlouhá léta hrál v NHL, především za tým Philadelphia Flyers. Během kariéry nastřádal v NHL 806 bodů, což jej v historických tabulkách řadí mezi Čechy na třetí místo za Jaromíra Jágra a Patrika Eliáše. Podle odhadu serveru HockeyZonePlus jeho hrubé výděly během kariéry v NHL dosáhly 86 milionů dolarů.

vzali jeho zbývajících 40 milionů a zavázali ho k tomu, že na ně do svých padesáti let nesmí sáhnout. Díky takovým příběhům jsou snad dnes hráči ostražitější.

Příběhů sportovců, kteří přicházejí o peníze a nerozumně investují, je ale v médiích pořád hodně.

Existuje spousta bohatých lidí, kteří také přišli o spoustu peněz, jenže nejsou nebo ani nechtějí být mediálně známí, takže se o nich nepíše. Vždyť by to nikdo ani nečetl. Nikoho nezajímá, že někdo, o kom v životě neslyšel, přišel o nějaké peníze. Proto v médiích najdete spíš příběhy sportovců. Lidi přece zajímá pád a neúspěch někoho slavného. Neznamená to ale nutně, že jsou sportovci extra výjimeční v tom, že neumějí zacházet s penězi.

Pro profesionálního hokejistu, jako jste vy, je během kariéry sport alfou a omegou života. Když kariéra skončí, musí tam být najednou velká prázdnota, kterou je zapotřebí něčím vyplnit. Není důležité, aby měl sportovec už během kariéry rozmyšleno, čím najednou tu spoustu volného času vyplní?

Je to strašně důležité. Já jsem věděl, že se mi konec kariéry hodně blíží, že přijde do roku dvou maximálně. Proto jsem si také našel dva projekty v Česku, do kterých jsem investoval a které mi teď zabírají spoustu času. Dá se říct, že ráno vstanu a jdu do práce. Obecně platí, že je strašně důležité, jak člověk zvládne konec sportovní kariéry. Já jsem nikdy nebyl sentimentální člověk, který by seděl a litoval se, že jeho kariéra mohla trvat déle. Život po konci sportovní kariéry přece teprve začíná. Když máte štěstí, tak vám sport umožnil vydělat peníze a zajistit rodinu, ale život přece není jen o sportu. Mám děti, kterým chci být dobrým vzorem, předat jim nějaké životní zkušenosti, naučit je respektu k ostatním lidem. Někdo si možná myslí, že konec kariéry mě může mrzet, pravda je ale taková, že tak šťastný, jak jsem teď, jsem hodně dlouho nebyl. ■

poradce během dvou let. Těch žraloků, kteří se na vás chtějí jen přizívit a připravit o peníze, je opravdu hodně. Je třeba být opatrný a konzervativní, nevěřit slibům o pohádkových výdělcích. Jakmile za vámi někdo přijde a slíbí výnos patnáct, dvacet procent ročně, vezměte nohy na ramena. Vždyť s takovými výděly, jaké člověk třeba v NHL má, není tak vysoký výnos ani zapotřebí. Když se vám podaří vydělat v NHL za kariéru 10 milionů dolarů, tak vám přece bohatě stačí výnos šest procent ročně. To je 600 tisíc dolarů, tedy nějakých 14 milionů korun. Jestli nevyžijete za tyhle peníze, tak jste s prominutím blbec.

Zlepšuje se finanční gramotnost mladých hráčů?

Myslím, že ano. V 90. letech šly platy hráčů ve všech amerických sportovních ligách, ať už jde o NHL, NBA, nebo třeba NFL, strašně nahoru. Mnoho hráčů vydělalo velké peníze a těch odstrašujících příkladů kluků, kteří o ně následně zase přišli, bylo opravdu hodně. Třeba basketbalista Allen Iverson vydělal za kariéru asi čtvrt miliardy dolarů. Špatní kamarádi ho o většinu z nich připravili. Naštěstí měl i pár dobrých, kteří když viděli, jakým způsobem žije, tak

Sportovci a peníze: Jak se nestat hejlem podvodníků a zajistit se na život po kariéře

– TEXT – Jan Němec – FOTO – Libor Fojtik

V polovině března definitivně zkrachovala společnost RP Invest. Její zakladatel Roman Petr, který nabízel investorům lákavé zhodnocení peněz v projektech například v oblasti nemovitostí, skončil svůj neslavný podnikatelský příběh s více než miliardovými závazky vůči stovkám poškozených. Vedle toho, že šlo o jeden z největších krachů posledních let, se případ propíral ještě z jednoho důvodu. Na seznamu poškozených figurovala řada jmen, která zná každý fanoušek českého fotbalu. Vlastně by se z nich dal sestavit skoro celý reprezentační tým. Bulvár s gustem počítal, o kolik desítek milionů přišli třeba Patrik Berger, Milan Baroš nebo Tomáš Vaclík.

Z celé kauzy tak vyšli nejhůř sportovci. Na fakt, že právě oni jsou v podobných případech nejvíc „na ráně“ a jejich neúspěch nejlépe ukojí škodolibost veřejnosti, upozornili i účastníci debaty týdeníku Ekonom, která se konala na konci března.

„Příklady zkrachovalých investic bez možnosti návratu kapitálu se odehrálo mnohem více. Na prvních místech pak v článcích bývají slavní sportovci. Svádí to k tomu myslet si, že o financích nic nevědí. Mám ale jiný názor,“ říká Štěpán Lacina, partner společnosti Accredio zabývající se správou aktiv privátních osob. Podvodníkům nabízejícím zázračné zhodnocení investic v minulosti ovšem podle něj naletěli i mnozí úspěšní podnikatelé. Potvrzuje to ostatně i příběh RP Investu, kde se mezi podvedenými objevilo i jméno bývalého ministra financí Ivana Kočárníka. Podle Laciny jsou sportovci na předních příčkách také proto, že o jejich penězích se všeobecně ví, a tak jsou častějším cílem „supů“, kteří se kolem potenciálních obětí slétají.

Bere i vlastní rodina

Nejde přitom jen o podvodníky. Jeden z účastníků diskuse, bývalý slovenský fotbalový gólman Kamil Čontofalský, upozornil, že zájemců o sportem vydělané miliony je více, a to včetně členů rodiny nebo zdánlivě blízkých kamarádů a přátel. „Půjčoval jsem hodně peněz. Myslel jsem si, že když rodině a přátelům dopřeju, aby se měli tak dobře

jako já, budu šťastný,“ vypráví Čontofalský. Když ale penězovod kvůli konci kariéry vyschne, příjemci navyklí na bezpracný vysoký standard to obvykle nenesou dobře. „Nakonec jste za toho zlého vy,“ dodává někdejší reprezentační brankář.

Co by tedy sportovci měli dělat, aby se sami nestali tématem novinových titulků a nepřišli o vydělané peníze, z nichž by měli financovat dalších 40 nebo 50 let „civilního života“? Zásadní rada je podle účastníků diskuse nepodlehout v raném mládí, po podpisu první lukrativní smlouvy, svodům života v luxusu.

Sportovci jsou první na ráně. Obecně se o nich ví, kolik mají peněz, a tak se kolem nich nejčastěji slétají supi nabízející „výhodné“ investice.

„Život se dá užít i bez toho, abyste se museli vidět na titulní straně bulváru, že jste si koupili nejnovější lambo,“ vysvětluje Čontofalský, který nedoporučuje ani vyhazování peněz za nemovitosti. „Když jste aktivní sportovec, nepotřebujete je. A po skončení kariéry zjistíte, že luxusní apartmán na horách nebo u moře stojí každý měsíc spoustu peněz. Vy už ale nemáte ten někdejší příjem,“ upozorňuje slovenská fotbalová legenda.

Někteří ze sportovců mají to štěstí, že jim i s financemi pomůže klub nebo jejich agent. To je třeba případ hokejisty Jakuba Voráčka. Agenti se kolem talentovaného hráče točili od jeho 14 let, nakonec ale podepsal smlouvu s menší agenturou Sais až v sedmnácti. „Nebyla to obrovská firma, ale měli tam s námi klienty osobní vztahy. Neřešil se jen hokej, ale i osobní problémy. Pro mě je hrozně důležité, abych člověku, který mě směřoval od začátku kariéry, věřil. Aby to nebyl jen byznys, ale i lidskost,“ tvrdí Voráček.



Poslouchat rady zkušených lidí, kterým mohou důvěřovat, nepodléhat svodům luxusu, investovat konzervativně a nezapomenout, že kariéra jednou skončí. Tyto rady zazněly na konferenci, které se zúčastnili (zprava) slovenský fotbalový gólman Kamil Čontofalský, hokejista Jakub Voráček a partner společnosti Accredio Štěpán Lacina. Debatu moderoval šéfredaktor Ekonomu Petr Kain.

Podobný přístup není samozřejmostí. Obzvláště velké agentury mají prý zájem o hráče hlavně v době, kdy se mu daří a vydělává. „Jakmile ale přijde problém, třeba zranění, hned přeběhnou k lepším hráčům a vy jste v háji,“ konstatuje hokejista. Další věc je, že na osobní vztahy v rámci společností se stovkami klientů ani není prostor.

Poněkud jinou zkušenost má Čontofalský. Když přestoupil do Ruska, trenér mu „nadiktovat“, s kterým agentem má podepsat smlouvu. „Ten mi pak řekl, máš vyjednaný kontrakt s takovým a takovým platem. Když jsem ale přišel s vedením klubu smlouvu podepsat, byla částka o polovinu nižší. Musel jsem přes překladatele asi čtyři hodiny vyjednávat lepší kontrakt,“ vypráví bývalý brankář. Dnes je podle něj situace jiná a určité základy finanční gramotnosti prý učí hráče i samotné kluby.

Trénovat a učit se finanční gramotnosti

Podle Radany Mokrycké z M3 Sports Agency je ale osvěty stále málo. „Většina hráčů, ať jsou to fotbalisté nebo hokejisté, řeší v mládí hlavně kontrakty. Otázka financí je u nich nízká na seznamu priorit. Přitom tyto znalosti by měli získávat už v době, kdy ještě nevydělávají,“ myslí si specialistka na správu financí. V minulosti se prý snažila dohodnout kurzy finanční gramotnosti pro fotbalisty přímo na Fotbalové asociaci ČR. Kvůli personálním změnám ale na ně nedošlo.

Jakou strategii by tedy měli sportovci zvolit? Stejně jako u všech investic platí také pro miliony vydělané sportem zlaté pravidlo diverzifikace. „Vždycky je potřeba rozložit peníze mezi více kupiček. Doporučuju klientům mít většinu majetku v konzervativních investicích. Se zbytkem peněz si pak mohou hrát,“ popisuje Lacina.

Brankář Čontofalský pak za vůbec nejlepší investici považuje peníze vložené do vlastního zdraví a vzdělání. Fotbalisté prý nemají řešit, že se jim ostatní spoluhráči budou smát kvůli studiu. „Ano, když někdo čte knížku, místo aby hrál na PlayStationu, tak vyčnívá. Například bývalý reprezentační gólman Petr Čech na sobě tvrdě pracoval a nebyl tím v kabině úplně populární, dnes mu ale většina jeho bývalých spoluhráčů závidí,“ vysvětluje Čontofalský.

Klíčové pak je připravovat se s postupujícím věkem také na konec kariéry, kdy pravidelný přísun peněz ustane. Dobré je podle Voráčka přizpůsobit cash flow. „Nejlepší je nemít po konci kariéry pravidelné závazky – tedy třeba každý měsíc nemuset platit splátky na auto nebo hypoteční úvěr,“ doporučuje Voráček. ■

Partneři:



ACCREDITO



ROZHOVOR

—TEXT— Martin Petříček
—FOTO— Václav Vašků

Michal BRADA

generální ředitel Lactalis CZ

Na trvanlivém mléku nelze vydělat. Nikde v Evropě není tak levné

Potravináři i obchodní řetězce se snaží znovu dobýt českého zákazníka. Proti loňsku zlevnili a rozšiřují paletu zboží, jež prodávají ve slevách. Michal Brada, šéf české pobočky společnosti Lactalis, která vyrábí mléčné výrobky, říká, že i kvůli tomu by rád letos udržel stávající hladinu cen. Naplnění tohoto cíle ale mohou ohrozit výkupní ceny syrového mléka. Po poklesech začaly opět růst.

„Pokud už proti dnešku výkupní ceny nestoupnou, mohli bychom cenovou hladinu letos udržet,“ říká Brada. Česko podle něj patří v mléce k nejsložitějším trhům v Evropě, nikde nejsou tak nízké prodejní ceny. Pod křídla Lactalisu patří v Česku dvě mlékárny – Mlékárna Kunín a Mlékárna Klatovy. V posledních deseti letech v nich zpracovávají výhradně mléko od chovatelů v Česku. Jde takřka o 230 milionů litrů ročně, což je přibližně 8,5 procenta z celkové tuzemské produkce mléka.

Zemědělci po celé Evropě, včetně těch českých, již nějakou dobu mohutně protestují. Chápete je, souhlasíte s nimi?

Určitě je chápu. Zemědělci jsou pro nás důležití partneři, protože mléko je základní surovina, která tvoří až 80 procent ceny našich výrobků. Protestující zemědělci řeší hlavně změny, které přináší Green Deal, nový způsob rozdělování dotací a přebujelou byrokracii. Navíc teď neprožívají jednoduché období. Po prudkém vzestupu cen během covidu a na začátku války na Ukrajině nyní výkupní ceny zase klesly a zemědělci u mnoha komodit nedokážou pokrýt své produkční náklady. K tomu se omezily dotace.

U velké části produkce jsou ale zemědělské ceny stále vyšší než před covidem.

To platí i pro mléko. V letech 2019 a 2020 jsme dávali za litr mléka 8,50 koruny, nyní platíme k 11 korunám. Ani zemědělcům se však nevyhnul nárůst nákladů, platí násobně více za energie či hnojiva. Právě produkce mléka je velmi náročná na energie. Řada zemědělců v různých oborech končí, protože jim to ekonomicky nevychází. Z Česka mizí ovocné sady a klesá produkce vepřového i kuřecího masa.

Česko chce letos snížit dotace pro zemědělce zhruba o deset miliard korun. Měly by se tedy subvence zachovat alespoň na dřívějších úrovních?

Dotace by měly dál fungovat, jinak si budeme muset položit otázku, kdo nás bude živit za deset let. V Česku máme štěstí, že tu máme spíše větší farmy. Ani pro ně není jednoduché současnou situaci ustát, ale dokážou to zvládnout lépe než ve Francii, kde má průměrná farma šedesát kusů krav. To je i na evropské poměry velmi málo. Podobná situace panuje také v Bavorsku. Pro malé soukromé zemědělce je to velká dřina, mnoho mladých nehodlá pokračovat



Dotace pro zemědělce by měly dál fungovat. Nestačí pomáhat jen malým. Ti střední a velcí živí masu, bez nich by to nešlo.

v byznysu svých rodičů. Mám tedy obavu, s kým budeme spolupracovat. Je dobře, že jsou tu malí i velcí, to je zdravé pro trh, ale pomoc potřebují všichni. Nestačí pomáhat jen malým, což je nyní hlavní směr evropské politiky. Ti střední a velcí živí masu, bez nich by to nešlo.

SPOTŘEBA MLÉKA STAGNUJE, PRODÁVÁ SE VÍC DEZERTŮ

Tuzemští zemědělci často argumentují klesající soběstačností Česka v produkci mnoha klíčových agrárních produktů. Do jaké míry je potravinová soběstačnost důležitá? Dává to smysl v rámci Evropské unie. Těžko ji budeme mít v Česku, dnes se pohybuje kolem 70 procent a mírně klesá. V mléčném byznysu jsme soběstační, z Česka i EU dokonce vyvážíme. U ostatních komodit bychom si v rámci Evropy měli být schopni vyrobit nějakých 70 či 80 procent spotřeby. Dovožům zvenčí bych se zcela nebránil, volný trh může nabídku obohatit.

Evropa se několik desetiletí potýkala s nadprodukcí mléka, až do roku 2015 platily kvóty omezující výrobu. Nyní EU tlačí na snižování stavů dojnic a celkově hovězího skotu kvůli dopadům na klima. Hrozí, že v budoucnu přijdeme o soběstačnost v produkci mléka?

To si nemyslím, přestože počty dojnic klesají. V roce 2004 jich bylo v Česku zhruba o třetinu více než dnes. Ale tehdy byla produkce kolem šesti tisíc litrů na jednu dojnici za rok, nyní se dojivost zvedla v průměru na 9350 litrů ročně.

Zafungovala nějaká „Pláničkova metoda“ z Troškovy trilogie Slunce, seno...?

Sice se jim nepouští hudba, ale v zásadě lze říci, že něco podobného funguje. Pro zvířata je například ideální, když se ve stájích pohybuje co nejméně lidí. Na farmách se hodně investovalo do zlepšení jejich podmínek k životu, například do dojíčích robotů, kteří jsou dnes ke zvířatům opravdu šetrní. Díky jejich využívání se podařilo snížit počet zranění při dojení. Pomáhá také kvalitnější složení krmiva. V Česku mají výraznější prostor pro automatizaci a investice velká zemědělská družstva.

Bude se průměrná dojivost ještě dál zvyšovat?

V posledních letech se v průměru zvedá o jedno až dvě procenta ročně. Roli v tom hraje i složení stád. V Česku je ze 60 procent tvoří holštýnský skot, který má v celkovém objemu produkce nejvyšší dojivost. Doplnuje ho plemeno českého strakatého skotu, které je na českých farmách zastoupeno přibližně ze 35 procent. Česká straka je údernice – neudělá takový objem, ale její mléko je bohaté na tuk a na proteiny. Podle mého je složení stád dobře vyvážené, ale podíl holštýnského skotu se zvedá, tudíž průměrná dojivost může ještě vzrůst.

To jde o velké chovy, ale EU spíše podporuje menší farmy. Mohli bychom o ty velké kvůli evropské politice přijít?

Pokud bychom začali nějak potlačovat velké chovy, mohli bychom skutečně o soběstačnost v mlékárenském byznysu přijít. Nejen v Česku, ale celkově v EU je kvalita mléka na vysoké úrovni. Navíc uhlíková stopa litru mléka v EU je o polovinu nižší než ve zbytku světa. Jinými slovy, každý litr mléka, který budeme produkovat mimo EU, bude zvyšovat celkovou uhlíkovou stopu, pokud tedy zbytek světa nepřijme stejně tvrdé podmínky jako Evropa.

Spotřeba mléka a mléčných výrobků v Česku od poloviny 90. let vytrvale rostla. V roce 2022 ovšem meziročně

o šest procent klesla, novější data statistici zatím nemají. Čím si pokles vysvětlujete a odhadujete, že se od té doby růst restartoval?

Dva covidové roky – 2020 a 2021 – byly z pohledu prodeje silné, protože lidé se začali více stravovat doma. V roce 2022 vzrostly náklady, cena mléka vystoupala na historická maxima, podražily energie, obaly. My jsme zdražili zhruba o 25 až 30 procent, podobně jako naše konkurence. Kvůli tomu zákazníci omezili spotřebu. Složitý byl i začátek roku 2023, po prázdninách se to však trochu zlepšilo, protože začaly klesat regálové ceny a obchody přišly s razantnějšími slevami. Kvůli poklesu tržeb ze začátku loňského roku byl náš celkový zisk oproti roku 2022 nižší. Poslední kvartál roku 2023 jsme ale rostli a platí to i pro první měsíce letošního roku. Podle našich prodeje stagnuje spotřeba mléka, smetany či roztíratelných sýrů. Naopak se prodává větší množství dezertů, plátkových sýrů či mozzarely. Rostou také prodeje privátních značek řetězců.

Můžete to nějak zasadit do kontextu?

Proti loňsku se hodně zlevnilo a řetězce jsou nyní v promočních akcích hodně důrazné. Snaží se nyní nabízet co nejlevnější výrobky, protože loňský rok nebyl ani pro ně jednoduchý. Chtějí dostat lidi zpátky do obchodů, aby se zvedly objemy prodeje a zákazníci přestali jezdit za nákupy do Polska či do Německa. Teď musíme všichni o českého spotřebitele zabojovat.

KDE JE PŘÍLEŽITOST PRO ZNAČKOVÉHO VÝROBCE

Ve slevách se podle odhadů prodává zhruba 64 procent potravin. Bude se tento podíl ještě dál zvyšovat?

Je pravděpodobné, že podíl produktů ve slevách dále poroste a přehoupne se přes 70 procent. U krabicového trvanlivého mléka je podíl slev až 90 procent. Zákazník kvůli akcím plánuje nákupy, jde si koupit 12 krabic mléka do zásoby, když stojí 10,90 Kč, protože toto mléko má



Před dvaceti lety bylo v Česku o třetinu víc dojnic. Ale tehdy byla roční produkce na jednu kolem šesti tisíc litrů, nyní je 9350 litrů.

trvanlivost minimálně půl roku. Pro nás tohle není ideální, jenže konkurenční boj mezi řetězci je tak velký, že podobné akce dělat musí. My řetězce upozorňujeme na to, že tyto slevy nejsou dlouhodobě udržitelné, ale do cenové politiky jim mluvit nemůžeme. Z pohledu výrobců je nejsložitější situace u „komoditních“ produktů, jako jsou právě trvanlivá mléka, tříkilové bloky eidamu či tvaroh. Jsou to produkty, kde mají silné zastoupení privátní značky a cena je tím sražená hodně dolů. S řešením buď musí přijít nový lídr trhu, který tu kategorii produktů rozehýbe, nebo značky vytvoří nový výrobek s přidanou hodnotou.

Co by to mohlo třeba u mléka být?

Například mléka bez laktózy nebo fortifikovaná mléka s různými přidanými vitaminy. Ve Španělsku máme v rámci Lactalisu společnost Puleva, u které většinu sortimentu tvoří mléka obohacená o omega-3 kyseliny, vitaminy a probiotika. Na tamním trhu už zákazník tyto výrobky vyhledává, ale na začátku je bylo těžké prosadit. Tyto inovace, které odpovídají na potřeby trhu, jsou jedinou šancí, jak může výrobce z komoditního trhu odejít. Třeba právě v mléku bez laktózy vidíme velký potenciál. Pořídili jsme novou technologii, díky které v mléku zůstane jen 0,01 procenta laktózy, tudíž ho mohou pít i lidé, kteří mají laktózovou intoleranci. Chceme tyto výrobky začít propagovat, což by mohlo pomoci celé jejich kategorii. Je potřeba vysvětlit přínos těchto výrobků, jinak zůstaneme na základních cenách. Zákazníci sice tvrdí, že preferují nějakou značku, pokud ale nevidí u výrobku přidanou hodnotu, koupí nejlacinější zboží na trhu.

Máte na privátních značkách – tedy na výrobcích, které vyrábíte pro řetězce – vůbec nějakou marži?



Podíl produktů ve slevách dále poroste a přehoupne se přes 70 procent. U krabicového trvanlivého mléka je podíl slev až 90 procent.

Klasické trvanlivé mléko je pro nás ztráta, důležitá je celková bilance. Mléko nakupujeme, protože potřebujeme kila tuku a proteinu, produkujeme hodně smetany. V další fázi výroby z něj připravujeme UHT, tedy trvanlivé mléko. Obecně bychom chtěli být z pohledu nákladů a výnosů u mléka dlouhodobě na nule, zatím k tomu ale směřujeme pomalu. Pokud jde o mléko, patří Česko k nejsložitějším trhům v Evropě, nikde nejsou tak nízké prodejní ceny. Nám k rozložení celkových fixních nákladů pomáhají vysoké objemy výroby pro privátní značky.

Očekává se, že podíl privátních značek řetězců dál poroste, a to na úkor vlastních značek výrobců. Co to bude znamenat pro vaši marži a zisk?

Vzhledem k tomu, že vyrábíme i pro privátní značky, je to pro nás trochu schizofrenní situace. Nutí nás v našich brandech být hodně agilní, musíme nabídnout něco, čím zaujmeme zákazníka. Privátní značky mají v některých segmentech podíl přes 60 procent. U dezertů je to však jen kolem 35 procent. To dokládá, že zákazník chce u výrobků „pro potěšení“ vyšší přidanou hodnotu a inovativnější výrobky. To je právě příležitost pro značkového výrobce.

inzerce

VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES
KLÍČ K MOBILITĚ



FIREMNÍ
VOZY

Rozšířte své parkoviště o vůz, na který si ukážete a vyběrejte z vozů jakékoliv značky, ať jste malá či velká firma.

S Volkswagen Financial Services získáte individuální přístup při správě svého vozového parku s možností financovat své vozy operativním leasingem nebo úvěrem a to včetně široké škály služeb jako, servis či pojištění, v ceně splátky.



/vwfscz



EK015623



Obliba mozzarely roste nejen v Česku, ale i v zahraničí. „Letos vyrobíme téměř 15 tisíc tun, což je naše historické maximum. Díky investicím postupně směřujeme k roční výrobě 25 tisíc tun,“ říká **Michal Brada**.

Je to cesta, kterou chceme jít a díky které se budeme dále rozvíjet. Trendem jsou i inovace v oblasti zdravé výživy. Větší roli bude hrát výzkum a vývoj, proto v něm spolupracujeme na úrovni skupiny a sbíráme trendy z ostatních států. Nicméně čekám, že značkové výrobky budou mít v budoucnu ještě nižší podíl.

LIDÉ JDOU PO PROTEINECH, TO JE GLOBÁLNÍ TREND

Zmiňoval jste výrobky bez laktózy. Co dalšího ještě zákazníci zajímá, kde jsou hlavní trendy?

Jde hlavně o výrobky s vysokým podílem proteinů, to je celosvětový trend. Ale na druhou stranu jsou to i dezerty, například různé varianty s čokoládovou pěnou, a čím rafinovanější, tím je to pro zákazníky přitažlivější. V této



Mléko a výrobky z něj představují nenahraditelné potraviny. Alternativní „sýr“ je chuťově neutrální a nutričně nevyvážený.

oblasti také inovujeme. Ačkoli je trendem zdravé stravování, je potěšení v kontrolované míře něco, co stále trhem hýbe a zákazník to vyžaduje. Obecně chtějí spotřebitelé inovace především u čerstvých výrobků, kde je třeba přicházet s novinkami rychlejším tempem, a proto je možné tam více experimentovat. U sýrů je už problematičtější vymyslet něco nového. Tam si můžeme hrát s velikostí nebo praktičností balení.

Jak vývoj probíhá?

Vývojové oddělení máme v obou našich tuzemských mlékárnách, v Kuníně je oddělení početnější. V inovačním procesu máme zhruba dva roky „náskok“, teď pracujeme na projektech, které plánujeme uvést na trh v roce 2026. Nápady přicházejí buď z potřeby trhu, nebo na základě inspirace z Česka či zahraničí. Často se v procesu vracíme o krok až dva zpět, protože zjistíme, že to ještě není ono. Cílem je, aby měl nový výrobek všechna požadovaná specifika a abychom dosáhli optimálních nutričních hodnot.

Na trhu se objevují také různé náhražky mléka a jejich obliba roste. Považujete to za konkurenci?

Přestože prodeje alternativ rostou dvouciferným tempem, proti mléčným výrobkům jsou jejich tržby marginální.



Cílem pro letošek je udržet stávající hladinu cen a spíše se snažit o nárůst prodaných objemů. To nám pomůže udržet si zákazníky.

Mléko a výrobky z něj představují nenahraditelné potraviny. Mají ideální obsah tuku, proteinu a dalších složek. Alternativní „sýr“ je chuťově neutrální a nutričně nevyvážený, protože je v něm minimum proteinu. Vývoj půjde v této oblasti určitě dopředu, bude ale ještě trvat, než se podaří najít optimální nutriční složení.

Už jste naznačil, že loňský rok nedopadl ve srovnání s předložkem tak dobře. Co tedy čekáte pro letošek?

Jak jsem říkal, objemy jsou zatím dobré. Od loňského roku nám však rostou vstupy, například cena syrového mléka, která tvoří 65 až 80 procent finální ceny výrobku. Bude tedy záležet na tom, jakým směrem se bude jeho cena dále vyvíjet. Během loňska totiž postupně klesala, což nám samozřejmě pomohlo. Letos tudíž nechci ceny výrobků navyšovat, protože by to nebylo dobré pro celkovou dynamiku trhu. Cílem je tedy udržet stávající hladinu cen a spíše se snažit o nárůst prodaných objemů, což nám pomůže udržet si zákazníky. Zda se nám to podaří, či ne, rozhodnou další měsíce. Pokud už proti dnešku výkupní ceny nestoupnou, mohli bychom tohoto cíle dosáhnout.

V Klatovech investujete do výroby mozzarely. Proč?

Protože její obliba roste v Česku, ale i v zahraničí. Na tuzemském trhu jsme přitom začínali v roce 2010 od nuly. Dnes už máme naplněnou kapacitu a letos vyrobíme téměř 15 tisíc tun, což je naše historické maximum. Zároveň víme, že bychom byli schopni prodat skoro dvojnásobek. Nyní díky investicím postupně směřujeme k roční výrobě 25 tisíc tun. Mozzarella je hodně sezonní produkt, nejvíc se prodává přes léto, od září její prodeje klesají. Ačkoli ho zákazníci konzumují hlavně v létě, snažíme se zákazníky edukovat, že má své místo i v teplé kuchyni a v zimním období. Děláme to i kvůli tomu, abychom si výrobu rozprostřeli rovnoměrněji do celého roku.

Lactalis je v Česku dvacet let a vy jste téměř celou dobu u toho. Jak se skupina za tu dobu proměnila?

Když jsem do Lactalisu v roce 2006 nastupoval, měla celá skupina obrat celosvětově šest miliard eur, nyní je to 29 miliard eur a jsme největší mlékárenská společnost na světě. Zažil jsem tu obrovskou expanzi, firma se zvětšila na čtyřnásobek, každý rok přišla nějaká velká akvizice. Na začátku nás v Česku bylo jen pár, seděli jsme v malé kanceláři, byznys se tu teprve rozvíjel. V roce 2007 jsme však díky koupi Mlékárny Kunín a Mlékárny Klatovy vstoupili mezi špičku. Dalo nám ale velkou práci to všechno zkonsolidovat. I přes svou velikost Lactalis stále funguje jako rodinná firma, která patří rodině Besnierových, prezident a CEO Lactalisu je vnuk zakladatele. Loni v říjnu jsme oslavili 90 let od založení. Skupina nemá složitou korporátní strukturu, chodím osobně prezentovat naše výsledky minimálně dvakrát ročně přímo majitelům. Ti mají vždy poslední slovo, zvláště pokud jde o investice, takže se musím utkat s konkurencí dalších 270 továren Lactalisu po světě. Musíme proto tvořit natolik zajímavé inovační a rozvojové projekty, aby je majitelé schválili.

Máte dvě mléčárny. Chtěli byste přidat nějakou další – a přeskóčit třeba tuzemskou jedničku Madetu?

Pokud bude co koupit, rádi to do portfolia přidáme. Otevřeně říkáme, že náš budoucí růst bude organický, ale určitě nás zajímají i nové akvizice. Už delší dobu nás hodně zajímá Slovensko. Sice tam naše výrobky prodáváme, ale chtěli bychom tam mít i výrobní základnu. V minulosti už jsme absolvovali několik jednání, v jednom případě už jsme se téměř dohodli, ale nakonec z toho sešlo. ■



Michal Brada (49)

V Lactalisu pracuje od roku 2006, v roce 2014 se stal generálním ředitelem Lactalis CZ. Celou profesní kariéru strávil v potravinářství. Začínal v dnes již zaniklé společnosti Čokoládovny. Poté pracoval pro skupinu Danone. Nejprve pro výrobce sušenek Opavia, v letech 2001 až 2005 působil v rámci skupiny ve Francii. Mezi jeho koníčky patří hudba, především hra na kytaru.

Zrádná data o výdělcích. Stát platí většinou hůř než soukromý sektor

– TEXT – Jan Němec

Není přece možné, aby státní zaměstnanci vydělávali více, než ti, kteří je živí ze svých odvedených daní. Tak by se daly shrnout pohoršené reakce mnoha analytiků a politiků na statistiky o výdělcích lidí placených erárem a těch zaměstnaných soukromými firmami.

Aktuální data o průměrných mzdách a platech za loňský rok zveřejnil na konci března Informační systém o průměrném výdělku (ISPV), který provozuje ministerstvo práce a sociálních věcí. Na první pohled se zjištění sběračů dat od stovek tisíc lidí pracujících ve veřejném i soukromém sektoru opravdu mohlo zdát zarážející. Zaměstnanci placení z eráru si průměrně přišli na 52 298 korun měsíčně. Průměrná mzda v soukromém sektoru byla o 3,5 tisíce nižší.

Detailnější rozbor ale ukazuje, jak zrádné a ošidné může být lehkomyšlné nakládání se statistikou. V mnoha profesích se ve skutečnosti státní zaměstnanci lépe nemají. Na klíčových, odborných pozicích jsou placení dokonce podstatně hůř, než na kolik by si přišli v komerční firmě. Patrně ani nejzarytější fanoušci malého, efektivního státu přitom nebudou rozporovat fakt, že třeba bez dobře zaplacených „ajťáků“ jednoduše moderní, digitální stát vybudovat nelze.

Zároveň ale nelze říci, že by počet státních zaměstnanců a objem peněz na jejich platy nepředstavoval problém. Jiné statistiky, tentokrát z databází ministerstva financí ukazují, že v posledních deseti letech výdaje na učitele, lékaře, hasiče, policisty nebo úředníky nabobtnaly nevídaným

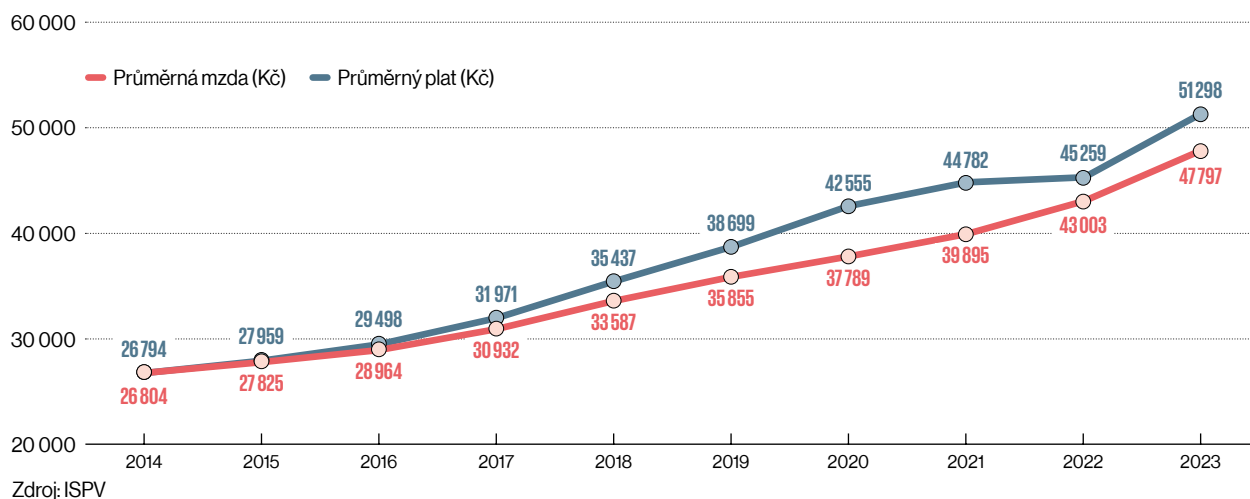
způsobem. Zpomalit tempo růstu rozpočtových výdajů na platy se podařilo přibrzdit až současné vládě, ovšem za cenu silně nepopulárních opatření.

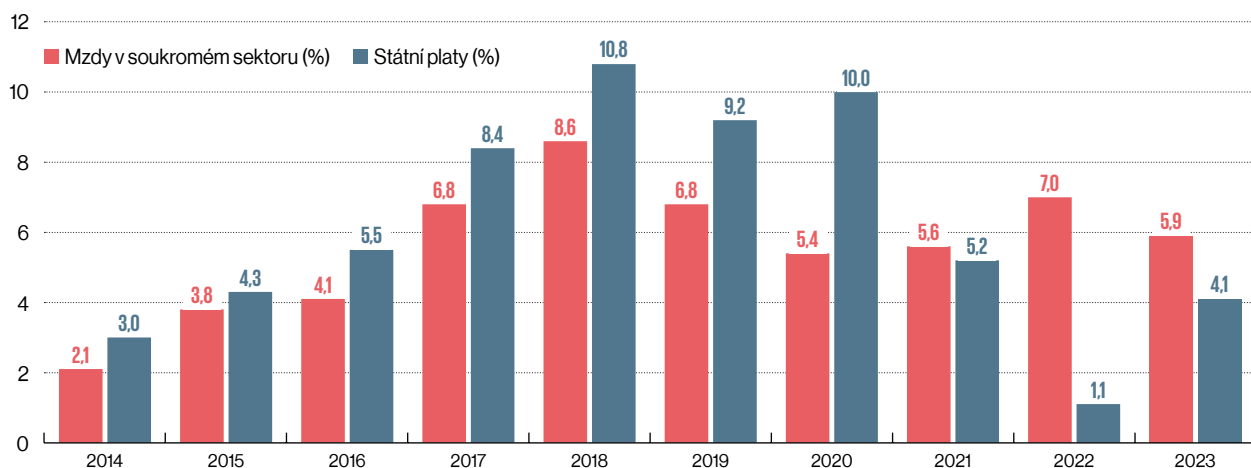
Matoucí průměry

Hlavní zálužnost interpretace statistik o průměrných platech a mzdách spočívá v naprosto rozdílném složení zaměstnanců státu a soukromých firem, co se kvalifikace týče.

Podle údajů ISPV pracuje pro stát podstatně více lidí s vyšším dosaženým vzděláním. Například lidé s vysokoškolským diplomem – tedy nejlépe placená část populace – tvoří bezmála třetinu všech státních zaměstnanců; dalších 12 procent jsou lidé s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním. Naproti tomu v privátní sféře je podíl vysokoškoláků včetně bakalářů

Státní platy a mzdy v soukromé sféře



Růst mezd a platů (meziročně v %)

Zdroj: ISPV

jen zhruba čtvrtinový. A zatímco ve státních službách představují lidé se základním nebo nedokončeným vzděláním (tedy naopak nejhůře placení zaměstnanci) pouhá tři procenta pracovní síly, ve firmách je to skoro desetina. Více než dvojnásobný je u nich také podíl středoškoláků bez maturity.

Absolventi všech stupňů vzdělání si navíc ve skutečnosti přijdou v průměru na vyšší výplatu, pokud se nechají zaměstnat soukromníkem. Jedinou skupinou, kde jsou průměrné výdělků srovnatelné, jsou lidé s maturitou: rozdíl činí pouze zhruba šest stovek ve prospěch soukromé sféry (více přehled na str. 26).

Pokud zajdeme do ještě hlubšího detailu, a sice srovnání výdělků v jednotlivých odvětvích a profesích, opět se potvrdí ošidnost prostých průměrných veličin. Například vědci a technici si přijdou na výplatu o tisícovku měsíčně vyšší u soukromníka. Ve školství průměrná mzda překračuje 49 tisíc měsíčně, zatímco veřejné školství učitelům platí necelých 45 tisíc. Ještě podstatně dramatictější rozdíl existuje v oblasti informačních

a komunikačních technologií. „Ajtáči“ si v byznysu vydělají přes 79,5 tisíce korun, ale ve státních službách najdou na výplatní pásce jen 62 tisíc.

Komu se naopak vyplatí hledat v pracovních nabídkách ze státního sektoru? Podle statistik ISPV jsou to především lidé pracující ve zdravotnictví a sociální péči. Soukromá sféra v těchto oborech nabízí v průměru necelých 46 tisíc, zatímco výdělek ve státních nemocnicích je více než o sedm tisíc vyšší. A konečně, lépe se mají také úředníci, respektive lidé zaměstnaní v různých administrativních pozicích ve státních organizacích: berou o čtyři tisíce více.

Výdaje utržené z řetězu

Ačkoliv se ukazuje, že nespravedlnost vyšších výdělků při práci pro stát ve skutečnosti není zdaleka tak dramatická, neznamená to, že by stát

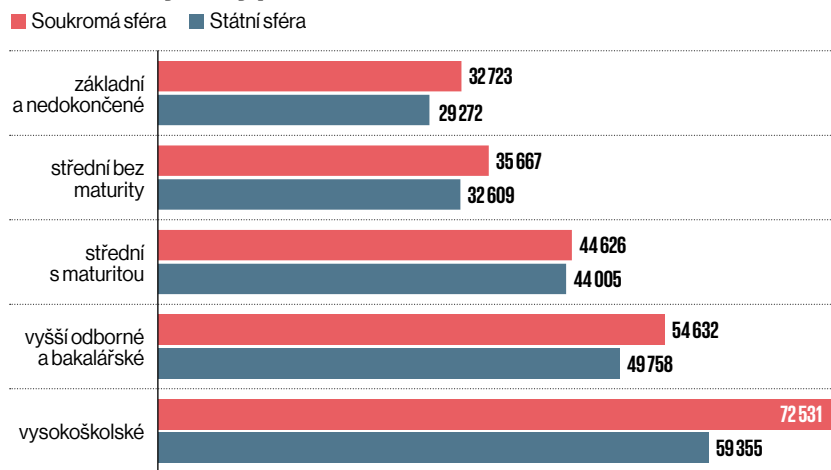
„Ajtáči“ si v soukromé firmě vydělají přes 79,5 tisíce korun, ve státních službách najdou na výplatní pásce „jen“ asi 62 tisíc.

neměl se svým bobtnáním problém. Když nahlédneme do výkazů ministerstva financí, které mapují celkové počty státních zaměstnanců a objem peněz, který z eráru jde na jejich platy, uvidíme v posledním desetiletí poměrně prudce rostoucí křivku.

Nebylo tomu tak přitom vždy. Ještě v roce 2002 stát zaměstnával téměř 510 tisíc lidí a na jejich platy utratil 104 miliard korun. O deset let později už bylo státních zaměstnanců o 94 tisíc méně. Celková suma platů sice vzrostla, stále se ale držela kolem 130 miliard korun ročně.

Pak ale nastoupily vlády sociálních demokratů a hnutí ANO, které se pod heslem „splácení dluhů minulosti“ pustily do zásadního posilování státního sektoru. Nabíralo se ve velkém, a i když šlo z velké části o pracovníky ve školství, výsledný počet lidí placených erárem se do roku 2021 zvýšil o 70 tisíc na 482 tisíc.

Podobně to bylo s výdaji na platy. Na ty ještě v roce 2013 stačilo asi 134 miliard; v roce 2021 už ale výsledná suma vystoupala na 239 miliard korun. Premiéři Bohuslav Sobotka a poté především Andrej Babiš přidali

Průměrné výdělky podle dosaženého vzdělání (v Kč)

Zdroj: ISPV, 2023

státním zaměstnancům na výplaty více než 100 miliard.

Právě v tom byla větší nespravedlnost než jen v absolutních částkách. Platy ve veřejném sektoru několik let v řadě rostly výrazně rychlejším tempem než mzdy u soukromých firem. Nejmarkantnější to bylo v předvolebním, a navíc pandemicém roce 2020: zatímco podniky podle údajů ISPV šetřily a přidaly svým zaměstnancům 5,4 procenta, stát štědře přihodil na výplatní pásky v průměru 10 procent.

Iluze o statistických úřednících

Po volbách v roce 2021 přišla vláda koalice Spolu, Pirátů a Starostů, která slibovala bobtnání státu zarazit. Slib splnila jen částečně, a to když v roce 2022 i loni části státních zaměstnanců, především úředníků a některých ústavních činitelů, příjmy zmrazila. Díky tomu se zbrzdil růst platů ve veřejném sektoru předloni na 1,1 procenta a loni na 4,1 procenta. Ve stejném období soukromý sektor svým přidal sedm, respektive 5,9 procenta.

Letos kolonka výplat státních zaměstnanců ve státním rozpočtu

činí celkem 267 miliard korun; vláda slibuje pokračovat ve střídmosti. Otázkou ale je, zda bude tak drsný přístup, obzvláště vzhledem k relativnímu zchudnutí lidí placených ze státního rozpočtu vinou vysoké inflace posledních dvou let, politicky udržitelný. Odbory se začínají ozývat stále hlasitěji.

Problematické bude také naplňování dalšího ze slibů současné vládní koalice, a sice snižování počtu úředníků. V rauši předvolebního lákání voličů se především politici Spolu nechali strhnout k populistickému závazku, podle něž chtěli snížit počet byrokratů o 13 procent. Jak varovali kritici už tehdy, slib je problematický ze dvou důvodů.

Tím prvním je, že samotný počet úředníků není tou největší zátěží pro český rozpočet. Navzdory obecnému omylu o stovkách tisíců lidí žijících

Premiéři Bohuslav Sobotka a poté především Andrej Babiš přidali státním zaměstnancům na výplatách přes 100 miliard.

z práce zaměstnanců soukromých firem pracuje v úředních pozicích pouze zhruba 73 tisíc lidí. Ani 13procentní škrť by tedy nijak zásadně vřdaje na platy z eráru nesnřížil.

Druhým problematickým místem je samotný rozsah slibovaného propouřtění. V prvním roce vládnutí to řlo ještě dobře: vláda ruřila především neobsazená místa. Takzvané řerné duře si do té doby úřady držely kvůli rigidnímu systému platových tabulek, které neumořňují dostatečně motivovat zaměstnance a odměňovat je podle skutečných výkonů. Vedoucí pracovníci proto na tyto bonusy vyuřživali platy neexistujících zaměstnanců, které rozdělovali mezi úředníky podle zásluh.

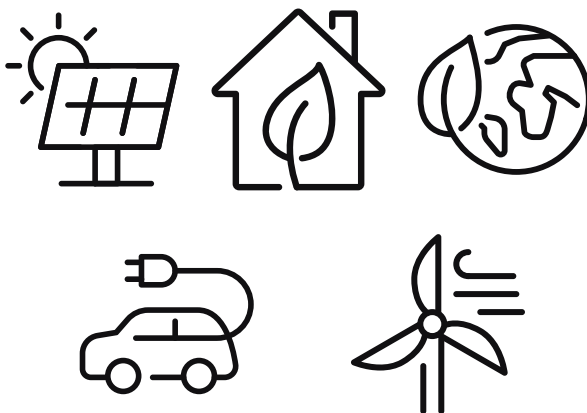
Letos přišlo na řadu řezání „do živého“, tedy skutečné propouřtění. Od ledna kabinet řkrťl napříč ministerstvy přes 2,6 tisíce míst a jednotliví ministři tvrdí, ře lidé skutečně odeřli; neřlo prý jen o účetní triky. Otázkou ale je, zda bude možné v propouřtění pokračovat i přířtí rok, aniř by to zpomalilo ři ochromilo řinnost některých organizací. Už dnes řřeba stavební úřady hlásí podstav.

Vřraznější řkrty by vyřžadovaly ruření celých úředních agend. A to zase podmiňují hluboké reformy v celé státní správě a důkladná digitalizace. Obojí se přřliš nedaří. Mimořchodem, tím se oklikou vracíme k palčivé otázce, zda stát má platit stejně, nebo dokonce lépe než soukromníci. Pokud opravdu chceme řtřhlý a pruřný stát, nebude možné jeho řklady postavit na nízkých plattech. řy do státních služeb přřilákají možná několik nadřenců, ve větřšině ale průměrné lidi, kteří nenajdou uplatnění v lépe oceněné práci v soukromém sektoru. ■

Otestujte udržitelnost své firmy

ekonom

žebříček
udržitelnosti



zebricekudrzitelnosti.cz



Dosud největší fotovoltaická elektrárna českého Soleku v Chile vyrůstá v lokalitě Leyda, asi 90 kilometrů od hlavního města.

Z Chile je solární supervelmoc. Na jejím úspěchu se podílejí i Češi

– TEXT – Martin Petříček – FOTO – Solek, Martin Petříček, Shutterstock

Přelet z Argentiny do Santiaga de Chile přes Andy, nejdelší horské pásmo na světě, nabízí úchvatnou podívanou. Z letounu jsou vidět skalnaté štíty hor, do nichž se zařezávají hluboké kaňony. Teď, kdy na jižní polokouli začíná podzim, mají sněhový příkrov jen nejvyšší vrcholky. Stroj májí nejvyšší americkou horu Aconcagua, která šplhá do výšky téměř sedmi tisíc metrů nad mořem. Po pár minutách vystřídá velehory široké údolí a letadlo svižně klesá k mezinárodnímu letišti Pudahuel na okraji Santiaga. I z výšky je dobře vidět, jak je země v tomto ročním

období vyprahlá. Našince může překvapit pohled na několik větších solárních parků, jejichž panely se v poledním slunci třpytí jako zrcadla.

Pohled do statistik tuhle situaci ozřejmí. Chile se během pár let vyvíjelo z nuly mezi patnáctku zemí s největší instalovanou kapacitou ve fotovoltaice. Podle chilské asociace pro obnovitelné zdroje (ACERA) dosáhla instalovaná kapacita fotovoltaik 10 gigawattů. Zhruba pět gigawattů je ve výstavbě a dalších 15 má povolení. Pro srovnání: v Česku je nyní 3,5 gigawattu solárních zdrojů, letos podle odhadů přibude další gigawatt.

Pro pochopení rychlého chilského postupu v přechodu na obnovitelné zdroje je však důležitější jiný údaj. Zatímco před pěti lety pokryla dvacetimilionová země energií ze slunce zhruba sedm procent své celoroční spotřeby elektřiny, nyní se soláry podílejí na energetickém mixu už více než pětinou. Nikde jinde na světě zatím na takový podíl nedosáhli.

Chile má totiž pro výrobu solární energie ideální podmínky, přímý sluneční osvit tu patří k nejvyšším na světě. Platí to zejména pro severní kus země, jejíž podstatnou část pokrývá poušť Atacama. Koeficient

využití solárních elektráren – tedy poměr mezi skutečnou a hypotetickou výrobou elektřiny při nepřetržitém využití – tu vysoce přesahuje 30 procent. V centrální oblasti kolem Santiaga je to kolem 22 procent. I to je však stále více než průměr za Česko, který dosahuje necelých 13 procent.

V Chile to jde bez dotací

Jihoamerická země se po desetiletí spoléhala hlavně na uhelné, plynové a vodní elektrárny. Přibližně před deseti lety si tamní politici napříč spektrem uvědomili, jaké možnosti jim jejich nezvyklá geografie nabízí, a od té doby razí cestu k moderní energetice. Přispěly k tomu i protesty proti výstavbě nových uhelných elektráren a obří hydroelektrárně v Patagonii z kraje minulého desetiletí.

Chile si klade za cíl dostat se do roku 2030 na 80 až 90 procent obnovitelné elektřiny. Pokud vše půjde podle aktualizovaného plánu, už v té době budou mimo provoz všechny uhelné elektrárny. Dosud jich v zemi funguje jednadvacet, takřka kompletně jsou závislé na uhlí z dovozu. Smělé plány v obnovitelných zdrojích přitáhly do Chile podnikatele z celého světa, aniž by jim stát poskytoval přímou dotační podporu.

Příležitost tu viděl i zakladatel skupiny Solek Zdeněk Sobotka. Tehdy ho ve střední Evropě včetně Česka našly státní zásahy do solárního byznysu, kterými se politici snažili ořezat velkoryse nastavené dotace. „Uvažoval jsem i o Japonsku, kde měli vysoké podpory a dodnes je nezrušili. V Chile už to tehdy ekonomicky vycházelo i bez dotací,“ vzpomíná Sobotka.

V Chile Solek působí už deset let a k síti za tu dobu připojil čtyři desítky fotovoltaik s celkovým výkonem 248 megawattů. Nyní buduje svůj

Chile má pro výrobu solární energie ideální podmínky. Na severu země patří sluneční osvit k nejvyšším na světě.

doposud největší projekt v lokalitě Leyda, asi 90 kilometrů západně od Santiaga. Výstavba solárního parku s výkonem 95 megawattů – tedy zhruba dvaapůlkrát více, než má komplex největších tuzemských fotovoltaik v Ralsku – je zhruba v polovině. Až bude na konci letošního roku hotovo, pokryjí panely plochu 120 hektarů. Václavské náměstí v Praze by se sem vešlo 28krát. „Věřím, že v elektrárnách takového rozsahu budeme pokračovat i nadále,“ říká Sobotka.

Leyda vyjde na 67 milionů dolarů, což je 1,57 miliardy korun. Soleku se podařilo zajistit dlouhodobé financování tohoto i dalších chilských projektů na 20 let pomocí amerických bondů. Na financování se podílejí mezinárodní banky BNP Paribas a Natixis spolu s investiční společností BlackRock, největším správcem aktiv

na světě. Přispívají na něj i čeští kvalifikovaní investoři prostřednictvím MW Investičního fondu.

Veškerou vyrobenou elektřinu odebere na základě 15letého kontraktu společnost Enel, jednu megawatt-hodinu za 30 dolarů v dnešních cenách. „Díky tomu jsme minimalizovali riziko,“ říká Sobotka.

Ačkoliv stát nedává přímé dotace, snaží se výstavbu obnovitelných zdrojů co nejvíc usnadnit. V tamním kongresu aktuálně projednávají zákon, který podobným projektům usnadní získat všechna potřebná povolení mnohem rychleji.

„Nyní to trvá v průměru čtyři roky a podle odborníků se v případě přijetí zákona zkrátí nezbytná doba takřka o třetinu, což povede ke zvýšení ekonomického růstu. Kdyby norma platila už dříve, mohl projekt v Leydě už teď dodávat elektřinu,“ řekla Ekonomu náměstkyně chilského ministerstva hospodářství a malých podniků Javiera Petersonová.

Soláry jsou jinde než spotřeba

Sobotkův nejnovější solární park bude fungovat na tržním principu i přesto,



Česká společnost Solek, kterou řídí **Zdeněk Sobotka**, působí v Chile už deset let. Vedle fotovoltaiky se zaměřil i na bateriová úložiště a zelený vodík.



Těžební sektor je jedním z pilířů chilské ekonomiky.

Většina těžby probíhá na severu země v poušti Atacama. Chile je největším světovým producentem mědi a dvojkou v lithiu.

že se nachází v centrální části, a ne v severních regionech. Solek nestaví v místech, kde se fotovoltaika těší výrazně vyššímu osvětlení, ale v oblasti spotřeby. Ačkoliv metropolitní oblast Santiaga spolu s přilehlým regionem Valparaíso tvoří jen zlomek chilského území, žije v nich přes deset milionů lidí, přes polovinu všech obyvatel Chile.

Odvrácenou stranou chilského solárního boomu jsou právě nedostatečné kapacity přenosových sítí. Fotovoltaiky jdou za sluncem na sever, blíž k rovníku, kde je také soustředěn těžební průmysl. Jede nepřetržitě, přes den využívá energii ze solárů, v noci jiné zdroje – uhlí, plyn či větrnou energii. Soláry na severu však vyrobí víc, než těžba potřebuje. Na jih odtud vede jediná přenosová linka a vzniká tak úzké hrdlo mezi místem výroby a místem spotřeby. Jinými slovy, na severu je možné koupit si velmi levnou solární energii, ale jen stěží ji lze dopravit do hustě osídlené centrální oblasti Chile.

V době, kdy hodně svítí, je proto nutné část solárů vypínat, aby výroba a spotřeba byly v rovnováze. Stará se o to nezávislý centrální dispečink. Jde o zmařenou energii. Loni kvůli tomu Chile přišlo o 2,5 terawatthodiny elektřiny, což zhruba odpovídá spotřebě milionu domácností. Chile proto nyní plánuje posílit vedení ze severu na jih a zároveň rychle budovat bateriová úložiště energie. Díky nim by se jim mohlo podařit zvládnout také nesoulad mezi výrobou energie ze solárů a spotřebou.

Jde o fenomén, který energetici podle tvaru křivek někdy nazývají jako „kachní efekt“. Při západu slunce postupně odpadá výroba ze solárů, ale spotřeba v tu chvíli na dvě tři

Při západu slunce postupně odpadá výroba ze solárů. Spotřeba v tu chvíli na dvě tři hodiny rychle stoupá a je třeba hledat jiné zdroje.

hodiny rychle stoupá. Je to velký nápor na síť, navíc místo solárů musí na pár hodin naplno nastoupit alternativní zdroje jako uhlí. Chile se do výstavby úložišť vrhlo teprve nedávno. „Aktuálně je k síti připojeno deset velkých solárních úložišť s instalovaným výkonem 390 megawattů. Akumulovanou energii dokážou poskytovat v průměru čtyři hodiny,“ říká šéfka ACERA Ana Lía Rojasová. Desítky projektů jsou ve výstavbě a další více než stovka čeká na posouzení dopadů na životní prostředí.

„Na všech schůzkách nám doporučovali, abychom akumulaci nepodcenili. Díky bateriím je možné na několik hodin odložit spotřebu vyrobené elektřiny,“ říká šéf přenosové soustavy ČEPS Martin Durčák, který Chile navštívil v březnu s podnikatelskou delegací vedenou ministrem průmyslu a obchodu Jozefem Síkelou (*více viz na str. 32*).

Česko zatím tento problém nemá, drtivá většina střešních instalací má i baterie. Chystá se však výstavba fotovoltaik, které budou určeny primárně pro dodávky do sítě, ne k místní spotřebě ve firmách. Podle ČEPS by baterie měly krýt alespoň 15 procent instalovaného výkonu fotovoltaiky.

Od hrušek k vesmírným technologiím

Nadvýrobu z fotovoltaik chce Chile nasměrovat také k produkci vodíku. Na konci loňského roku existovalo v tomto odvětví 64 různých projektů. O investicích do vodíku uvažuje i český Solek, ale podle Sobotky se projekty zatím neobejdou bez dotací. Elektrolyzátor by musel konvertovat elektřinu na plyn takřka nepřetržitě, ale soláry ani větrníky nezajistí. Přesto má Chile ambice i v tomto směru – do roku 2030 chce vyrábět nejlevnější vodík z obnovitelných zdrojů na světě

a o deset let později být mezi třemi jeho největšími producenty.

Chile je aktuálně třetím nejvýznamnějším trhem České republiky v Latinské Americe po Mexiku a Brazílii. Salvatore Di Giovanni z agentury na podporu investic InvestChile říká, že zájem o chilskou ekonomiku roste. Přímé zahraniční investice loni vystoupaly na 20,4 miliardy dolarů, což je 24 procent nad průměrem předchozích pěti let.

Vedle zelené energetiky se podle Di Giovanniho otevírají obrovské příležitosti také v těžebním průmyslu, který je stále hlavním pilířem chilské ekonomiky. Země je největším producentem mědi, nachází se tu 30 procent světových zásob. Patří také k největším producentům lithia, jehož význam do budoucna ještě poroste, a to především díky jeho využití v bateriích a akumulátorech. Odhaduje se, že v Chile se nachází 44 procent světových zásob tohoto kovu.

„Těžební sektor otevírá velké investiční příležitosti. K prodeji, financování či joint venture je aktuálně

Málokterá firma potřebuje, aby ji ministr podpořil v zemích EU nebo v USA. Na třetích trzích to funguje jinak.

portfolio více než sta průzkumných projektů a povolení k těžbě. Očekáváme, že investice do těžby v Chile dosáhnou v následujících deseti letech 74 miliard dolarů,“ říká Di Giovanni. Příjmy z exportu nerostného bohatství představují podstatnou část vládních příjmů.

Ministr Síkela dodává, že potenciál pro české firmy je vedle energetiky a těžby také v oblasti informačních technologií a digitalizaci či potravinářství. Od roku 2007 v zemi – konkrétně ve městě Quillón v regionu Ňuble – působí i výrobce ovocných destilátů Rudolf Jelínek. Celková investice se vyšplhala na částku 12 milionů eur, tedy 300 milionů korun.

České firmy se zajímají také o vývoj nového národního satelitního

systemu, jehož cílem je podpora vesmírného chilského programu i vlastní výroba, instalace a provoz několika satelitů. Většina z nich má být zkonstruována přímo v Chile. Hlavním úkolem všech satelitů v rámci programu je sledování teritoria pro civilněbezpečnostní použití, navíc však disponují několika užitečnými funkcemi komunikace a monitoringu životního prostředí. Budou však používány i k pozorování vesmíru.

Radek Špicar a Petr Jonák ze Svazu průmyslu a dopravy tvrdí, že Česko Latinskou Ameriku v minulosti poměrně zanedbávalo. Jak politicky, tak byznysově. Nyní se to však začíná měnit. „Málokterá firma potřebuje, aby ji ministr podpořil v zemích EU nebo v USA. Ale na třetích trzích to funguje jinak, byznys je intenzivně propojený s politikou. Nemusí jít jen o velké firmy nebo infrastrukturní projekty,“ říká Špicar. Snaha podpořit obchod s latinskoamerickými zeměmi má pomoci Česku snížit exportní závislost na EU a hlavně Německu. ■

inzerce

EK015688-1



HC SPARTA
BUSINESS CLUB

STAŇ SE PARTNEREM SPARTY



WWW.HCSPARTA.CZ/BUSINESS

Hazardujeme s vlivem na významných trzích. Prostor obsadí Čína či Rusko

– TEXT – Martin Petříček – FOTO – Honza Mudra

Jižní Amerika patří z hlediska obchodu k opomíjeným teritoriím. Ministr průmyslu a obchodu Jozef Síkela nedávno s podnikatelskou delegací navštívil Chile a Uruguay a říká, že export do těchto zemí může být jednou z cest, jak nahradit trhy, které jsou pod sankcemi. V případě Uruguaye však situaci komplikuje nedotažená obchodní dohoda mezi EU a jihoamerickým sdružením volného obchodu.

V čem byla cesta do Chile a Uruguaye přínosná?

Byla to první návštěva ministra v Chile po 13 letech, v Uruguayi dokonce téměř po čtvrtstoletí. To je trochu zarážející, protože obě země patří do našeho kulturního prostoru. Jsou to dvě z nejrozvinutějších demokracií na jihoamerickém kontinentu a velmi otevřené ekonomiky. Jejich fungování je založeno primárně na zahraničním obchodě. Během českého předsednictví v Radě EU jsme hodně tlačili na modernizaci asociační dohody mezi EU a Chile. Podařilo se to dotáhnout. Dohoda ruší téměř všechna cla, usnadní vzájemný obchod a pomůže firmám z EU poskytovat služby, investovat a soutěžit o vládní zakázky v Chile. Naopak mě mrzí, že kvůli sporným otázkám v oblasti zemědělství jsou minimálně do evropských voleb zablokována jednání se státy jihoamerického sdružení volného obchodu, kam patří i Uruguay. Evropa je v tom neskutečně byrokratická, nejsme schopni asociační dohodu za 25 let vyjednat. Cítil jsem z druhé strany velkou frustraci. Nemůžeme se divit, že agresivnější konkurenti jako Čína nebo Rusko rozšiřují tímto směrem svůj prostor. Ačkoliv pro toto teritorium bychom přirozeným partnerem měli být my.

Proč jsou pro Česko tolik důležité země – geograficky vzato – takřka na druhém konci světa?

Náš úspěch je založen na zahraničním obchodu, jsme jedna z nejotevřenějších ekonomik na světě. K tomu nutně patří i diverzifikace. Byli jsme závislí na dvou ekonomikách. U vývozu zejména na Německu, kde závislost způsobila těsné propojení s jejich hospodářským cyklem. Vedle toho

jsme byli extrémně závislí na dovozu surovin, paliv a polotovarů z Ruska. Světovým trendem je nyní diverzifikace a vedle toho friendshoring. Tedy obchod se spolehlivými partnery, kterým důvěřujete a kteří sdílejí stejné hodnoty. S těmi, pro něž obchod nepředstavuje jen dosažení nejnižší ceny a nejrychlejší dodávky, ale vidí v něm strategické partnerství, výměnu know-how, spolupráci v oblasti školství, vědy a výzkumu. To se vždy dělá lépe se zeměmi, které jsou nám kulturně a hodnotově blíží. V těchto zemích mají navíc české technologie historicky velmi dobré jméno. Kdybych to chtěl zjednodušit, jsme pro ně stále levnější německá kvalita.

Jak se to konkrétně projevuje?

Například Uruguay chce nyní nakupovat podzvuková letadla, která mají sloužit k výcvikovým účelům či jako protipašerácké patroly. Stojí proti sobě dvě nabídky – jedna italská a druhá česká. Nám pomáhá to, že česká produkce je historicky považována za velmi kvalitní. Firma Hutní montáže se zase podílí na subdodávkách pro výstavbu celulózky, jedné z největších na světě. Jde o největší zahraniční investici v Uruguayi. V místních elektrárnách jsou také české turbíny – a Uruguayci se ptají, zda jim je v rámci modernizace dodáme znovu. Snažíme se nabízet nejen technologické řešení, ale i finanční nástroje.

Co země, jako je Chile nebo Uruguay, ještě zajímá?

Obě země jsou silné v potravinářském průmyslu, zajímají se o dodávky v této oblasti. Také všechno kolem



Trendem je diverzifikace a obchod s partnery, kterým důvěřujete a kteří sdílejí stejné hodnoty.



Jozef Síkela (56)

Od prosince 2021 je ministrem průmyslu a obchodu ve vládě Petra Fialy. Podstatnou část své profesní kariéry svázal s rakouskou Erste Bank, zastával různé pozice na několika trzích. Šéfoval Erste na Ukrajině, v letech 2010 až 2014 byl generálním ředitelem Slovenské spořitelny. Poté se pohyboval v nejvyšších patrech skupiny ve Vídni.

obnovitelných zdrojů či vodíkových technologií. Samozřejmě obrana, tedy vojenské technologie nebo auta. Slíbil jsem, že budu zahraniční obchod podporovat. Export do těchto zemí může být jednou z cest, jak nahradit trhy, které jsou nyní pod sankcemi.

Do Latinské Ameriky směřuje zhruba procento celkového tuzemského vývozu. Je možné, že se tenhle podíl výrazně zvedne?

Když jsou to dnes drobné, mohou být nárůsty značné. Pokud jde o Chile a Uruguay, jsou to země, které mají poměrně dobrý rating, můžeme tam jít s instrumenty pro financování exportu. Jsou to stabilní demokracie, kde výměny mezi levicí a pravicí – kdybych to zjednodušil – obvykle neznamenají žádnou změnu politiky. Jde maximálně o to, jak velkorysé budou veřejné výdaje, ale směřování zůstává zhruba stejné. Velvyslanci, kteří se v regionu pohybují celou svou diplomatickou kariérou, i lidé ze zahraniční komunity říkají, že nějaké politické veletoe se nedají čekat ani po volbách, které budou v Uruguayi letos na podzim a v Chile napřesrok.

Co může výhled na užší spolupráci v obchodě narušit?

Jednou z velkých překážek je právě neexistující smlouva s EU. Některé země, konkrétně Francie, se snaží chránit své zemědělce. Uruguay má velmi silnou živočišnou výrobu. Mají největší počet krav na hlavu, na 3,5 milionu

obyvatel je tam 12 milionů hovězího dobytka. Mají zájem potravinářskou produkci vyvážet. Když to nebudou vyvážet do Evropy, vyvezou to do Číny, která je k sobě pustí. Ale pokud budou vyvážet do Číny, bude Čína vyvážet k nim. Obchod musí být vždy výhodný pro obě strany, nemůže být jednosměrný. Hrajeme si s budoucností našeho vlivu na velmi významných trzích, protože se snažíme chránit zájem poměrně malé skupiny podnikatelů nebo lidí, kteří si velmi často svůj zájem prolobbují. Co víc, někdy jejich zájem chráníme v neprospěch našich domácností a v neprospěch obchodu.

Je nějaká šance, že EU dohodu s jihoamerickým sdružením volného obchodu, jehož řádnými členy jsou vedle Uruguaye ještě Argentina, Brazílie a Paraguay, vůbec někdy uzavře?

Se svými kolegy-ministry jsme v rámci zasedání Světové obchodní organizace v Abú Dhabí vyjádřili velkou nespokojenost nad opětovným zpomalením vyjednávání. Vždy se vyjedná nějaký rámec, ale některé země začnou říkat, že to neprotlačí v národním parlamentu. Vadí různé věci. Pokud jsme delegovali některé pravomoci na Evropskou unii a teď jsou země, které obchod dělat chtějí, brzděny, bylo by namísto stanovit si pro jednání o smlouvách o volném obchodu nějaký minimální nepodkročitelný práh. K tomu dodat, že bude v kompetenci jednotlivých zemí si v ostatních politikách vyjednat individuální podmínky nad tento rámec. To ale bude na novém europarlamentu. ■

Gutenbergův objev knihtisku zahájil středověkou informační revoluci

–TEXT– Josef Pravec –FOTO– Library of Congress

Až do 15. století stála Evropa ve stínu islámské, indické či čínské civilizace. Vše změnil Němec Johannes Gutenberg a jeho vynález knihtisku. Ten odstartoval středověkou informační revoluci, kdy se izolované znalosti začaly díky snadno dostupným knihám lavinovitě šířit po celém starém kontinentu. To výraznou měrou přispělo k rozvoji vědy, výrobním inovacím a hospodářskému vzestupu. V roce 1997 byl Gutenbergův tiskařský stroj zvolen americkým časopisem Time nejdůležitějším vynálezem druhého tisíciletí.

Životu a dílu mohučského knihtiskaře, jenž spojil myšlenku pohyblivých písmen s mechanismem, který znal z vinařských lisů, se proto bude věnovat další díl seriálu týdeníku Ekonom o významných vynálezcích.

Dlouhá cesta ke knihtisku

Od starověku písmo sloužilo k ukládání informací, ať už pokrývalo hliněné tabulky, kamenné či bronzové desky, pergamen, papyrus či nakonec papír. Šlo však o náročnou činnost, o zdoluhavé ruční psaní.

Zatímco stručný úřední záznam vznikl rychle, psaní skutečných knih trvalo rok, dva, v některých případech i pět. Knihy proto byly drahé, vzácné a většinu lidí zcela nedostupné. Existence „kopírovacích dílen“ na tom

mnoho nezměnila. V evropském středověku byly umístěné v kláštorech, kde jeden mnich předčítal a dalších třeba dvacet psalo.

Objev, že znaky se nemusí psát, ale tisknout, přitom vznikl v dávné minulosti. Tímto způsobem před téměř čtyřmi tisíciletími na ostrově Kréta vznikl dodnes nerozluštěný disk z Faistu. Tento objev nicméně zapadl v čase, ačkoliv později se ve starověkém helénistickém Egyptě a Indii rozšířilo potiskování textilií.

Teprve v 11. století v Číně, kde se už stovky let používal papír vyráběný hlavně z konopí a hedvábných či lněných hadrů, začalo tisknout vyměnitelnými literami. Experimentoval s nimi kovář Pi Šeng, litery však zhotovoval z kameniny, ale ta se k tomuto účelu příliš nehodila. Ke knihtisku se přiblížili rovněž v sousední Koreji, kde užívali litery, do nichž se písmo vyřezávalo negativně. V roce 1234 tam tímto způsobem dokonce vytiskli soubor zákonů Sanden Remum, jež považujeme za nejstarší knihu tištěnou pohyblivými literami. Nejstarší dochovaný tisk je však o sto let pozdější. Litery

z mosazi se ryly jednotlivě, nepoužíval se tiskařský lis a technika se nerozšířila hlavně proto, že po ní nebyla potřebná poptávka.

Středověkou Evropou se zase šířily dřevořezy. Na vyhlazená prkénka z hruškového či jabloňového dřeva se kreslily obrysy postav a staveb i písmen a pak se vyřezávaly nožem, což byla zdlouhavá a velkou zručnost vyžadující práce. Potom se na ně tampony nanasla barva a otisky papírové listy. Výsledkem byl deskotisk, který se využíval k produkci obrázků svatých, hracích karet a ke zdobení textilních tapet.

Nešlo vlastně o evropský objev, ale o vynález převzatý z Orientu. Základy deskotisku vznikly na konci 6. století v Číně, odkud se tato technika rozšířila do Koreje a Japonska. Tam v letech 764–770 vytiskli na papírové svitky buddhistický kodex, který se pak rozesílal do klášterů a svatyní.

Důležité byly v Evropě rovněž znalosti zlatníků, kteří do svých šperků vyráželi z jednotlivých písmen složené značky. Předchůdkyněmi knihtisku byla i z kovu řezaná razidla, která se používala k výzdobě ručně psaných knih. Na jejich kožené hřbety se jimi vytlačovaly názvy, jména autorů i rok vydání. Nikoliv najednou, ale písmeno po písmeni. Všechny těchto zkušeností a jednotlivých náznaků pak využil zlatník a rytec Johannes Gutenberg.

Seriál ekonom
Vynálezy, které změnil svět

Gutenberg spojil pohyblivá písmena odlitá z kovu s mechanismem vinařských lisů.



Vynálezce, který zkrachoval

Johannes Gutenberg se narodil kolem roku 1400 v Mohuči v zámožné patricijské rodině. Jmenoval se vlastně Gensfleisch, Gutenberg si začal říkat až podle jména dvora, kde žil. Kvůli sporům mezi městskými cechy a patricií s otcem odešel do Štrasburku. Není jisté, zda získal vysokoškolské vzdělání, určitě se však vyučil rozmanitým řemeslům a začal se živil jako zlatník a tiskař.

O jeho štrasburském podnikání svědčí dochované záznamy týkající

se leštění drahých kamenů a výroby poutních suvenýrů. Nebo – ve čtyřicátých letech 15. století – o nákupech olova a stavbě nového tiskařského lisu. Za tím již badatelé – například německý historik Helmut Pressner – tuší experimenty vedoucí k jeho životnímu vynálezu.

Ke knihtisku nicméně dospěl až po návratu do rodné Mohuče, někdy po roce 1448. Od svého bratrance si půjčil 150 zlatých na zřízení nové tiskařské dílny. Nestačilo to, a tak si půjčil také u mohučského

Johannes Gutenberg

(1397–1468) vynalezl tisk pomocí vyměnitelných liter. Knihy přestaly být výsadou elity a knihtisk šířil informace, což v Evropě přispělo k rozvoji vědy a ekonomiky.

obchodníka Johannese Fusta. Dostal od něj 800 zlatých. Nemusel mu sice platit úroky, za dluh ale ručil dílnou.

V roce 1450 Gutenberg začal sázet a tisknout. Na jedné straně šlo o drobné tisky – například odpustkové listy, které se v roce 1454 staly prvními velkými zakázkami dílny –, či kalendáře nebo i slovníky. Na druhé pak o výpravné Bible v latině. K jejich vytištění získal od Fusta další půjčku, to se však jejich přátelství už chýlilo ke konci.

O tři roky později věřitel tiskaře obvinil, že právě peníze, které byly určeny výhradně k tisku Bible, použil pro jiné obchody a chtěl je okamžitě zpět. Spor před soudem vyhrál a převzal tiskárnu. Gutenberg přišel nejen o připravené výtisky Bible, ale i o většinu majetku.

Dokázal se vzpamatovat, založil novou tiskárnu v domě rodičů a získal zpět společenské postavení. Ke konci života – zemřel v roce 1468 – patřil Gutenberg ke dvoru vlivného velmože, arcibiskupa a hraběte Adolfa Nasavského, od něhož nejen dostával obilí a víno, ale byl osvobozen i od služeb a daní.

Dokonalá technologie

Co tedy Gutenberg vlastně objevil? Už řada jeho současníků se snažila o tisk ze sazby složené z oddělných písmen. Používali k tomu ale dřevěné litery a ty se rychle opotřebovávaly. Jiní je ryli z kovu, to však bylo pracné a nákladné.

Gutenberg přišel s jejich odléváním, což umožnilo snadnější a cenově dostupnou výrobu. Nejprve vyryl zrcadlově obrácený obraz písmene – patrici, která byla následně použita jako razidlo. Otiskem do měkkého kovu vznikla forma. Tato matrice se pak vložila do lícího strojku a zalila roztavenou liteřinou – slitinou cínu, olova a antimonu –, což také byl jeho vynález.

Stejná písmová výška umožňovala řazení různých písmen do jednotné sazby. Každá tisková strana se sestavovala do dřevěné sazebnice, která určovala i místa pro ilustrace. Tiskařskou čerň Gutenberg vyráběl ze sazí a lněné fermeže a upraveným lisem na víno vytiskl celý arch najednou bez ručního přitlačování hladítky. Místo toho, aby písař trávil měsíce výrobou jedné knihy, byl nyní dělník schopen vyrobit několik knih denně. Tisknout knihu lisem proto byla myšlenka nejen převratná, ale také nenáviděná. Odpozem k vynálezu se netajili tehdejší písaři, kterým totiž bral tradiční práci.

Dodnes existují i pochyby o Gutenbergově prvenství: někdy je za vynálezce knihtisku považován nizozemský pokladník Laurens Coster. Ten měl s pohyblivými literami ze dřeva a kovu experimentovat o dvacet let dříve v Haarlemu. Pokud tomu tak opravdu bylo, nepřežila jeho tiskařská dílna morovou epidemii v roce 1440 a objev zapadl.

Zato Gutenberg stál podle mohutského historika Helmuta Pressnera u zrodu skutečného „černého umění“. O tom, že nová technologie byla převratná, svědčí skutečnost, že se jeho postup používal bez větších změn až do konce 18. století. Pak do tiskařské techniky vstoupila průmyslová revoluce.



Tiskařská dílna byla v 15. a 16. století ukázkou kapitalistické ekonomiky. Nevztahovaly se na ni rigidní cechovní předpisy a mohl si ji otevřít každý, kdo dokázal sehnat potřebnou vstupní investici a obklopit se zajímavými autory.

Vítězné tažení

Ukázkou nových možností se stala v polovině 15. století Gutenbergem vytištěná Bible. Tiskař pro ni vytvořil podle vzoru řady předchozích rukopisů 290 různých písmen a znaků. Různé tvary stejných písmen, dvojité písmena, zkratky a ligatury mu umožnily, aby všechny řádky knihy byly stejně dlouhé a neměnily se ani mezery mezi slovy. Červená a modrá písmena do ní byla ručně dokreslena. Celkem Gutenberg vytiskl kolem

Jak se tiskařský stroj rozšířil, knihy, které byly dříve dostupné jen úzké elitě, se dostávaly do rukou stále více lidí.

200 Biblí, přičemž 47 se dochovalo do současnosti.

Knihtisk a nové řemeslo se šířily po celé Evropě. Již za Gutenbergova života se knihy jeho metodou tiskly nejen v Mohuči, ale rovněž v Augšpurku, Bamberku, Basileji, Barceloně, Štrasburku a rovněž od roku 1476 v Plzni.

Do roku 1500 byli tiskaři v Evropě již na 260 místech a vytiskli více než 40 tisíc titulů knih, takzvaných prvotisků, s celkovým nákladem kolem dvou milionů kusů. Jejich jazykem byla ještě většinou latina. V řadě případů šlo o skutečná umělecká díla, která dodnes udivují technickou kvalitou a výzdobou. Jen knihy vytištěné v té době v Německu obsahovaly 25 tisíc různých dřevorytů. Některé z nich ještě před koncem 15. století zhotovil i slavný malíř a grafik Albrecht Dürer.

Šlo o velice rozmanitou produkci reagující na dobovou poptávku. Vedle dalších Biblí a životopisů svatých se tiskly například spisky vyzývající

k obraně před Turky, rozmanitá moralistní naučení a díla antických autorů nebo básně. Oblíbené byly i právnické spisy, medicínské příručky, herbáře a cestopisy.

Náklad těchto knih ovšem málokdy překročil 300 kusů. To se však rychle změnilo – na počátku 16. století již knižní náklady překračovaly tisíc výtisků. Změnila se také jejich výzdoba, stále více se používalo mědirytů. Souviselo to se zájmem zákazníků o mapy a atlasy, na nichž díky této jemné technice bylo možné rozpoznat veškeré podrobnosti.

Během 18. století grafici přišli s novými typy písma, odvozenými od římských antických vzorů, které se s nevelkými obměnami používají dodnes. Jen v Německu ještě dlouho zůstalo v oblibě tradiční, avšak málo přehledné lomené písmo. V dalším století nastoupila do výroby knih a novin moderní technika – sázecí stroje, knihtiskařské rychlolisy a papírenské stroje. To umožnilo mnohonásobně zvyšovat vydané náklady. Knihy i noviny a časopisy se dále demokratizovaly a koupit si je mohli i ti nejméně. Na druhou stranu dokonalá technika umožnila dosáhnout kvalit ruční práce mechanickým způsobem.

Co přinesl knihtisk

Jak se tiskařský stroj rozšířil, knihy, které byly dříve dostupné jen nepatrné elitě, se dostávaly do rukou stále více lidí. Za dar Boží považoval knihtisk nejen náboženský reformátor Martin Luther, ale i učenci jako Philipp Melanchthon nebo Jan Amos Komenský.

Podle současných historiků Eltjoa Buringha a Jana Luitena van Zandena v době vynálezu, tedy kolem roku 1455, vznikala v západní

Evropě na tisíc obyvatel ani ne jedna rukopisná kniha ročně. V roce 1600 to už ale bylo 23 tištěných knih a o dvě století později 95 knih.

Knihtisk se stal jedním z odvětví – vedle soukenictví a stavby lodí –, kde se okamžitě prosadila dělba práce, a to mezi sazeči, natěrači černě, tiskaři, korektory, případě písmolijci a dřevorytci. Navíc tisk pomocí pohyblivých liter demonstroval možnosti principu vyměnitelnosti jednotlivých součástí v jakémkoliv mechanismu. K tomu šlo o jedno z prvních evropských odvětví, jehož produkce měla sériový charakter.

Podle americko-britského historika Jeremiaha Dittmara představovalo vydávání knih nový obchodní model. Na rozdíl od cechů nebylo nijak regulované, a štěstí tak mohl zkusit každý, kdo dokázal dát dohromady peníze potřebné k vybudování dílny a přilákat zajímavé autory.

Ačkoliv šlo o koncentrované odvětví s hrstkou producentů, panovala mezi nimi velká konkurence. Výsledkem byl rychlý růst tiskařské produkce, klesající ceny a také šíření inovativního, radikálního a sociálně odvážného obsahu. „Ekonomická konkurence vedla k šíření myšlenek, které byly jinak přísně kontrolovány,“ zdůrazňuje Dittmar.

Knihtisk měl ještě daleko větší přínos. Zasadil se o vyšší gramotnost a vyvolal v Evropě kulturní revoluci a rozvoj humanismu. Především ale snížil cenu znalostí, a stal se tak motorem společenských změn. Podstatně rychleji než dřív se šířily vědecké a technické poznatky, pomohl při vzdělávání doma i ve školách, při bádání a zavádění novinek. Což vše dohromady usnadnilo technologický, ekonomický i mocenský vzestup starého kontinentu. ■

Mistr z Mohuče

1397

V německé Mohuči se narodil Johannes Gensfleisch, který si později vybral jméno Gutenberg. Vyučil se řadě řemesel a stal se rytcem, zlatníkem a tiskařem.

30. léta 15. století

Podnikal ve Štrasburku – vyráběl a prodával hlavně poutní předměty a zrcadla ze slitiny olova a cínu. Později začal experimentovat s knihtiskem.

1449

Po návratu do Mohuče se zadlužil a kvůli půjčkám si otevřel tiskařskou dílnu. Krátce nato přišel s tiskem textů z pohyblivých liter odlévaných ve velkém ze speciální slitiny. K tisku samotnému používal upravený vinařský lis.

1454

Mezi první tisky pomocí nové technologie patřily odpustkové listy – potvrzení, že katolická církev věřícím za úplatu prominula jejich hříchy. Šlo o praxi tvrdě kritizovanou církevními reformátory.

1455

Gutenberg tiskl latinskou Bibli, než ji ale stačil prodat, požadoval jeho hlavní věřitel Johannes Fust splacení dluhů a po soudním rozhodnutí převzal celou dílnu včetně již hotových výtisků.

1468

Gutenberg zemřel v době, kdy se jeho vynález šířil v celé Evropě. V té bylo do roku 1500 vytištěno až osm milionů knih.

Seriál

Vynálezy, které změnilly svět

Jednotlivé díly budou vycházet uprostřed měsíce.

duben: Gutenberg vrací Evropu do hry

květen: Galileo Galilei a jeho dalekohled

červen: James Watt, tvůrce věku páry

červenec: George Stephenson, otec lokomotiv

srpen: Alessandro Volta, objevitel elektřiny

Firmy nutí své dodavatele k pořízení fotovoltaik. Kdo odmítne, přijde o odběratele

– TEXT – Martin Petříček – FOTO – Lukáš Bíba

Po velkém boomu firemních fotovoltaik nyní zájem ochabuje. Souvisí to nejen se změnou dotačních podmínek Modernizačního fondu, ale také s obavami firem ohledně budoucnosti. Klesající cena elektřiny je navíc v takové míře nenutí sáhnout k úpravě energetické politiky. Fotovoltaické panely už nejsou z ekonomického pohledu tak atraktivní.

Nemálo firem je nicméně pod tlakem svých odběratelů, akcionářů či bank. Ti po nich požadují, aby byly co „nejzelenější“. Často jde o velké podniky nebo firmy z automobilového průmyslu. Od svých odběratelů slychá, ať se s nimi přidají k závazkům ohledně udržitelnosti. Pokud odmítnou, zastoupí je jiný dodavatel, který striktně požadavky naplní. V debatě týdeníku Ekonom zaznělo, že v takovém případě ustupují běžná kritéria návratnosti projektu do pozadí a firmy akceptují, že se jim investice do fotovoltaiky vrátí o pár let později.

„Pokud jim budou odcházet zákazníci, budou jim klesat tržby. Vlastníci pak začnou tlačit na management, aby nějak ztrátu dorovnali,“ říká ředitel Andrew Solar Energy Petr Ondřej. Třeba i za cenu vyšších nákladů na výstavbu elektráren v místech, kde například nevychází statika a musí se posilovat střešní konstrukce.

Existují však i opačné příklady. Jedna česká firma přišla o kontrakt od společnosti Ikea, která je známá svým udržitelným chováním.

Do fotovoltaického projektu se z velké části pustila právě kvůli tomuto prodejci nábytku. Ale protože společnost tohoto klienta ztratila, od projektu ustupuje. Není pro ni nyní ekonomicky atraktivní. „Ne kvůli samotné fotovoltaice, ale kvůli tomu, že by museli rekonstruovat střechy. Když to započítají, překročila by návratnost deset let,“ říká výkonný ředitel společnosti Sunnywatt Ondřej Žídek, který v debatě zastupoval Solární asociaci.

**Může trvat až rok,
než distributor umožní
firemní fotovoltaice
trvalý provoz.**

Jednatel společnosti Pešek & Mudra solární systémy Petr Pešek podotkl, že mezi menšími podniky přibývá těch, které stojí o energetickou nezávislost. Může jít třeba o malý pivovar nebo výrobní firmu, jež má desítky zaměstnanců. Spotřeba takových firem se pohybuje na úrovni, kterou pokrývá elektrárna s výkonem do 50 kilowattů, kdy není třeba žádat o licenci. „Chtějí být soběstačné, aby nemusely přerušit výrobu, pokud vypadne proud. Nerozhodují se jen podle čisté ekonomické návratnosti,“ říká Pešek.

Dlouhé čekání na připojení

Řečníci se v debatě shodli, že fotovoltaiku nelze nainstalovat úplně všude – a ne vždy to dává smysl. V mnoha

případech je třeba zpevnit střechy nebo konstrukce, někdy nevyhovuje statika budovy, jindy jsou problémy s připojením do distribuční soustavy či nesoulad s požárními předpisy. U větších firemních instalací nelze podle Ondřeje z Andrew Solar Energy bez nějakých předchozích výraznějších úprav zrealizovat až 60 procent elektráren.

Podle Žídka se nicméně alespoň zlepšila situace ohledně vyřizování žádosti o připojení ze strany distribuční společnosti, bez které nelze začít stavět. Donedávna tento první krok trval dlouho a mnohde se nedostávalo dostatečné kapacity sítě. „Distributoři začali žádosti posuzovat z pohledu rezervovaného příkonu u daného zákazníka. Pokud je nominální instalovaný výkon elektrárny do 70 procent rezervovaného příkonu, dávají k ní víceméně automaticky kladné stanovisko,“ říká Žídek.

Neplatí to však pro všechny: obzvlášť rezidenční projekty v některých lokalitách mohou mít s připojením stále problém. Na rozdíl od firemních fotovoltaik se připojují k sítím s nízkým napětím 400 voltů. Tyto sítě nejsou na rozdíl od vyšších napěťových hladin zdaleka připravené na velké množství připojených fotovoltaik. A ještě dlouho nebudou. „Nemůžeme si myslet, že se to změní za tři čtyři roky, když zrovna přijde boom fotovoltaik,“ říká Pešek.

V některých případech však může nyní trvat, než distributoři umožní



Debaty týdeníku Ekonom o fotovoltaice ve firmách a komunitní energetice se zúčastnili, zleva: Ondřej Židek za Solární asociaci, Ondřej Pašek z Unie komunitní energetiky, jednatel Pešek & Mudra solární systémy Petr Pešek a ředitel Andrew Solar Energy Petr Ondřej. Debatu moderoval zástupce šéfredaktora týdeníku Ekonom Martin Petříček.

hotové firemní fotovoltaice trvalý provoz. Přístup se mezi regiony výrazně liší. „Máme řadu příkladů, kdy vnitřní předpisy si v jednotlivých regionech lokální technici vysvětlují po svém,“ vysvětluje Ondřej. Někde chtějí jeden konkrétní dokument, jinde zase jiný. Zákazník přitom nemůže hotovou fotovoltaiku bez „posvěcení“ připojit – pokud by poslal energii do sítě, hrozila by mu pokuta za nedovolenou dodávku. Vyřízení dokumentace trvá řadu měsíců, v extrémních případech i rok.

Jen krok od sdílení energie

Se sdílením elektřiny a vyrovnáváním spotřeby by mohla již ve druhé polovině roku pomoci komunitní energetika. Poptávka po sdílení elektřiny jde

nejen od firem, jež mají více poboček, ale třeba i od obcí a měst, které mají více budov a mezi ně by chtěly posílat energii.

Distributoři budou muset podle pravidel každé odběrné místo, které se zapojí do sdílení, vybavit speciálním elektroměrem, který umí přenášet nasbíraná data okamžitě do Elektroenergetického datového centra (EDC). Stát ho chce nyní spustit v dočasné podobě, za dva roky má vzniknout plnohodnotná instituce.

„Je důležité, aby se k datům z elektroměrů v reálném čase dostali obchodníci a energetická společenství. Podle nich by mohli upravit své chování,“ říká Ondřej Pašek z Unie komunitní energetiky. Role transparentních a přístupných dat přitom

bude klíčová. Zatímco uhelné nebo plynové zdroje může člověk bez problémů řídit, se solární či větrnou energií to nejde.

Podle Peška z firmy Pešek & Mudra solární systémy je funkční EDC nezbytné k tomu, aby sdílení elektřiny fungovalo technicky a inženýrsky správně. S poskytnutými daty v reálném čase bude moci firma ve chvíli, kdy začne svítit slunce a fotovoltaika začne vyrábět, flexibilně spustit odběr a s energií efektivně hospodařit. V mrazírnách třeba výrazněji chladit, jinde předehtřívat vodu. Jenže aktuálně navržená podoba centra s online poskytováním dat nepočítá. „Stát by to měl nařídit. Byla by velká škoda, kdyby EDC tuhle zásadní funkci neposkytovalo,“ dodává Pašek. ■

Partneři:



Hradec Králové a Pardubice mezi podnikatelskými šampiony

–TEXT– red

Na východě Čech se nejlépe podniká v Hradci Králové a v Pardubicích. Vyplývá to z výsledků srovnávacího výzkumu Město pro byznys, který již sedmáctým rokem hodnotí podnikatelský potenciál měst a obcí v Česku.

Detailnímu zkoumání jsou podrobena všechna města a obce s rozšířenou působností. Analytici agentury Datank, která za výzkumem stojí po datové stránce, dělí své hodnocení do dvou hlavních kategorií: podnikatelské prostředí a přístup veřejné správy. Ve výzkumu jsou shrnuty všechny důležité informace a statistická data, která dále rozvíjejí diskusi o vývoji zdejšího podnikatelského prostředí.

Vyhlašovatelem výzkumu je týdeník Ekonom, partnerem Stavební skupina Vinci Construction CS, Svaz měst a obcí ČR a Centrum udržitelné budoucnosti.

Podnikatelům přívětivé město

Hradec Králové je nejlepším městem z hlediska podnikatelského potenciálu v celém Královéhradeckém kraji. Krajské město těžilo například z toho,

že je v něm v přepočtu na 1000 obyvatel vůbec největší počet ekonomických subjektů, přičemž tento počet se mezitím v rámci celého regionu nejvíce zvětšuje.

Hradec Králové se může rovněž pochlubit velmi vysokým podílem firem s více než 250 zaměstnanci na celkovém počtu ekonomických subjektů. Rozvoji podnikání prospívá i dobrá dopravní dostupnost města. Město myslí rovněž na rozvoj elektromobility, alespoň to dokládá vůbec nejvyšší počet dobíjecích stanic pro elektromobily v kraji.

„Ocenění si velmi vážím, protože pro podporu podnikání jsme udělali za poslední dva roky maximum. Jako příklad můžu uvést, že se snažíme nastavit ještě transparentnější pravidla pro podnikání. Můžu zmínit, že město je zřizovatelem Technologického centra, které je přímo určeno pro podporu začínajících podnikatelů. Pravidelně se setkáváme s podnikateli, aktuálně s nimi připravujeme v tomto volebním období již druhé velké setkání,“ říká náměstkyně primátorky Hradce Králové Miroslav Hloušek.



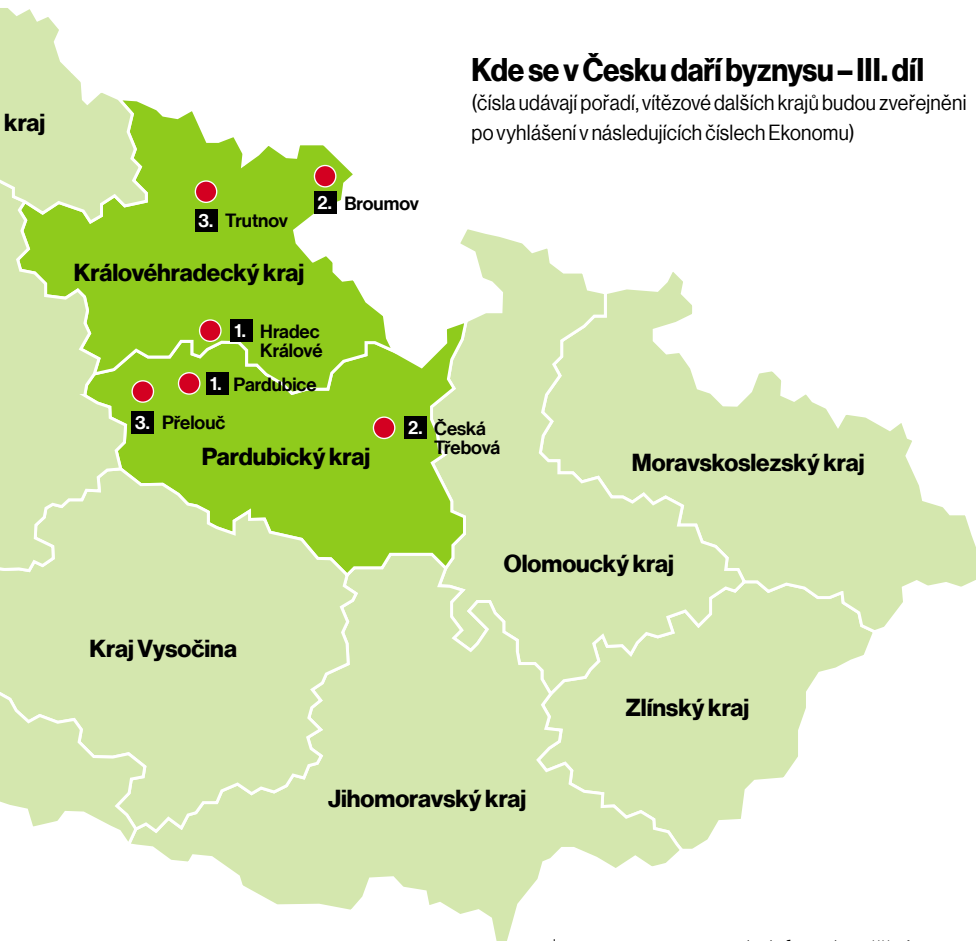
Pomyslnou stříbrnou příčku obsadil v Královéhradeckém kraji Broumov, který zaznamenává vůbec nejvyšší podíl dotací na celkových příjmech. Radnici lze pochválit za to, že věnuje dostatečné finance do oblasti sociální péče a do oblasti vzdělávání.

Bronz bere Trutnov, ve kterém se daří udržovat ve vyvážené rovině nárůst počtu obyvatel s bytovou výstavbou, a to při relativním dostatku lidí na pracovním trhu. Radnice se může pochlubit vysokou likviditou nebo finančními prostředky směřovanými do oblasti vzdělávání a kultury.

Město pro byznys
jako zdroj informací
pro rozvoj měst.

mestoprobyznys.cz





Kde se v Česku daří byznysu – III. díl

(čísla udávají pořadí, vítězové dalších krajů budou zveřejněni po vyhlášení v následujících číslech Ekonomu)

Podnikání vstřícná města plná firem a živnostníků

Ze srovnávacího výzkumu Město pro byznys, který ukazuje, kde se v Česku nejsnáze podniká, prezentujeme výsledky Královéhradeckého a Pardubického kraje.

Hradec Králové zvítězil díky vysokému počtu firem a živnostníků, vstřícnému přístupu k elektromobilitě či dobré dopravní dostupnosti.

Pardubice uspěly zase díky velkému nárůstu počtu obyvatel či vstřícnému a kvalitnímu přístupu živnostenských úřadů.

Několikátý úspěch Pardubic

Rovněž v Pardubickém kraji vzešlo ze srovnání vítězně krajské město. Pardubicím na první příčku pomohlo, že v nich v rámci regionu sídlí nejvyšší počet ekonomických subjektů v přepočtu na 1000 obyvatel a jejich počet meziročně dále výrazně stoupá.

K rozvoji podnikání přispívá dobrá dopravní dostupnost. Nárůst počtu obyvatel je příslibem rozvoje podnikání i do budoucna.

Pokud jde o přístup veřejné správy, je možné krajské město pochválit za vůbec nejlepší výsledek

v mystery testování, které ověřuje prostřednictvím fiktivních podnikatelských dotazů, jak rychle a kvalitně odpovídají živnostenské úřady. Radnice také vynakládá dostatečné finanční prostředky do oblasti sportu, bydlení a veřejné dopravy.

„Mám z ocenění obrovskou radost, uspěli jsme takto už poněkolkáté. Věřím tomu, že to není naposled, a budeme dělat všechno pro to, abychom uspěli i nadále. Obecně se snažíme podnikatelské prostředí podporovat. Spolupracujeme s Hospodářskou komorou, děláme setkání s podnikateli. Snažíme se, aby zde byla dobrá informovanost, máme městskou aplikaci, komunikujeme také prostřednictvím sociálních sítí.

Ve městě působí pardubický podnikatelský inkubátor, což je rovněž určitý bonus,“ říká primátor Pardubic Jan Nadrchal.

Stříbrná Česká Třebová zaznamenává v rámci Pardubického kraje velmi vysoký podíl firem s více než 250 zaměstnanci na celkovém počtu ekonomických subjektů. Ve městě se myslí na elektromobilitu, alespoň o tom svědčí velmi vysoký počet dobíjecích stanic pro elektromobily, v přepočtu na 100 firem je to dokonce nejvíce v celém kraji.

Třetí příčku obsadila Přebouč, která má v Pardubickém kraji vůbec nejvyšší podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích města a také velmi vysoký podíl dotací na celkových příjmech. Podnikatele jistě potěší v rámci regionu relativně větší počet volných pracovních sil. ■

Firmám docházejí peníze, jejich zájem o akvizice silně klesá

Velké transakce lze podle experta na trh fúzí a akvizic Igora Mesenského čekat zejména v bankovním sektoru a zdravotnictví.

– TEXT – Vojtěch Wolf – FOTO – Václav Vašků

Firmám už docházejí rezervy, které si v covidových a předcovidových letech našetřily na nákup jiných společností. Zároveň peníze od bank jsou stále drahé. „Vidíme, že u běžících projektů je v průměru méně zájemců o nabízenou společnost než v minulosti. Tento trend lze pozorovat od loňského léta. Například ještě během roku 2022 mělo o jednu společnost zájem v průměru šest až deset subjektů, teď to byli dva až tři potenciální kupci,“ říká Igor Mesenský, který má v KPMG na starosti fúze a akvizice. To je podle něj hlavní faktor, který nyní ovlivňuje prodejní ceny.

Po letech úrokové sazby a inflace klesají. Jak to ovlivní prodej a nákupy firem v Česku?

Přiznám se, že když asi před dvěma lety sazby začaly růst, tak jsem čekal, že to trh negativně poznamená a nebude tolik obchodů. Překvapivě se to ale nestalo. My v KPMG jsme například pokles obchodů vůbec nezaznamenali. Dokonce jsme v tomto ohledu měli loni rekordní rok. Ano, financování těchto obchodů bylo dražší, ale nepozorovali jsme, že by to mělo zásadní vliv na valuace firem.



Všechny akvizice, které stát prostřednictvím svých firem udělal, jsou motivovány snahou o větší energetickou nezávislost a bezpečnost.

Kdo hlavně nakupoval? Zahraniční investoři, či české subjekty?

Primárně to byly tuzemské firmy, ať už finanční nebo průmyslové skupiny, fondy či takzvané family offices, tedy soukromě vlastněné společnosti, které se zabývají správou majetku a peněz pro bohaté rodiny.

Pokud byl loňský rok rekordní i při vysokých sazbách, co lze čekat teď, když sazby klesají a peníze zlevňují?

Domnívám se, že právě letos firmám už začnou docházet peníze, respektive finanční polštáře, které si vytvořily během covidu a předchozích tučných let. Už vidíme, že u běžících projektů je v průměru méně zájemců o nabízenou společnost než v minulosti. Tento trend lze pozorovat od loňského léta. Například ještě během roku 2022 mělo o jednu společnost zájem v průměru šest až deset subjektů, teď to byli dva až tři potenciální kupci. To, co teď bude ovlivňovat prodejní ceny, nejsou drahé peníze, ale to, že máte nižší počet zájemců, a tím pádem menší konkurenci.

Jedny z největších obchodů na tuzemském trhu fúzí a akvizic udělal loni český stát. Například ČEPS koupil Net4Gas a jeho několikatisícovou síť plynovodů a také podzemní zásobníky plynu od německé RWE. Stejně tak státní Čepro koupilo síť čerpacích stanic Robin Oil. Myslíte, že nákupy státu budou pokračovat?

Všechny tyto akvizice, které stát prostřednictvím svých firem udělal, jsou motivovány snahou o větší energetickou nezávislost a bezpečnost. Když se podíváte na sousední Polsko, tak i tam hraje stát v energetice významnou roli. Ale nemyslím si, že by do budoucna měl český stát nějaký plán dalších velkých akvizic. Nedávné geopolitické a energetické otřesy byly bezpochyby nejen pro český stát



Igor Mesenský

V oblasti fúzí a akvizic se pohybuje 30 let. Prošel společnostmi Creditanstalt Investment Bank, Expandia Finance a EY. Od roku 2018 působí v KPMG, od roku 2023 jako head of deals. Je také expertem na restrukturalizace, rozdělování firem, due diligence, oceňování a privatizace.

velkým budíčkem pro strategičtější přístup k dodávkám energií. Osobně vnímám jako obrovský úspěch to, co český stát v posledních dvou letech udělal v oblasti energetické bezpečnosti. Úspěchem je i posun v jaderné energetice. Desítky let se tu mluvilo o potřebě dostavby jaderných elektráren, ale až teď se to začalo opravdu hýbat.

Má stát nějakou koncepci, co chce vlastnit, koupit či vyrábět?

V akvizicích, které se uskutečnily, žádný jasný plán nebyl. Nákup byl dán primárně momentální rozkolísaností trhu a tím, že daná aktiva byla zrovna na prodej. S dlouhodobými koncepcemi ale mají problémy i jinde v Evropě. Podívejte se například na zbrojní výrobu. Dnes státy EU pod tíhou nečekané války na Ukrajině podepisují zbrojní kontrakty na výrobu a dodávky zbraní. Platí za ně ale výrazně vyšší ceny než před pěti lety, kdy nebyla tak masivní a náhlá poptávka. Takže dlouhodobá koncepce, která nyní vzniká u strategických nákupů týkajících se například obrany, je určitě namístě.

V jakých oblastech lze očekávat nějaké větší obchody?

Teď se začíná mluvit o bankovním sektoru, kde se spekuluje přinejmenším o jednom jednání ohledně potenciálního bankovního spojení. Díky růstu úrokových sazeb byly banky ziskovější než před lety a logicky tak lákají možné zájemce.

Máte na mysli spekulace o koupi Moneta Money Bank ze strany UniCredit Bank?

Ano, slyšel jsem o tom, že tam nějaká jednání probíhají, ale neznám detaily.

Spoustu menších bank jako Equa bank, Expobank a další pohltily velké banky. Některé si ale zatím udržely samostatnost. Čekáte i jejich konsolidaci?

Ve chvíli, kdy úroky klesají, klesne i ziskovost některých bank a ty mohou mít problém. Také proto si myslím, že trend konsolidace bankovního sektoru bude pokračovat. Domnívám se, že je i cílem České národní banky, aby tu působilo méně bank.

Jaké další sektory čekají vlastnické změny?

Velice atraktivní je dnes zdravotnictví, kde určitě letos proběhnou nějaké transakce. Zájem je především o oblast

distribuce lékařských prostředků a provozování zdravotnických zařízení. Ožije patrně nemovitostní trh, konkrétně prodeje velkých logistických areálů. To je segment, který z hlediska fúzí a akvizic byl v posledních dvou letech prakticky mrtvý právě kvůli vysokým úrokovým sazbám. Protože typický výnos u nemovitostních investorů se dlouhodobě pohyboval mezi pěti a šesti procenty ročně, takže peníze nyní mají tito investoři při stejném výnosu raději na účtu v bance a čekají na příležitost ke koupi. S poklesem úrokových sazeb se tedy tento segment nejspíše zase rozhybe. Obecně lze čekat aktivitu i v IT. Tam nejde většinou o velké transakce, ale o menší firmy a start-upy. U těch by fúzí a akvizic mohlo přibýt v druhé polovině tohoto roku. Hlavní důvod zaseknutí financování nákupů v oblasti start-upů spočíval v názoru velkých, zvláště amerických investičních fondů, kterým se Česko zdálo být moc blízko Ukrajině.



Ožije nemovitostní trh, konkrétně prodeje velkých logistických areálů. Tento segment byl v posledních dvou letech prakticky mrtvý.

Válka tedy změnila strukturu kupců v regionu i v Česku, kdy začali více nakupovat české fondy, investoři a firmy?

Ano, tuzemští investoři určitě hrají čím dál větší roli u domácích akvizic. Zároveň ale pozorujeme, že české firmy začaly více nakupovat i v zahraničí. Obzvláště zbrojní podniky jako CSG, Colt a STV jedou na plné obrátky a nakupují. CSG koupilo například podíl v italském výrobcí munice Fiocchi a má rozjednané další akvizice. Colt kupuje výrobce munice Sellier & Bellot. Nepochybují, že český zbrojní průmysl bude ve své expanzi pokračovat. Ve výrobě a prodeji munice máme dlouhou historii sahající do první republiky. I proto zřejmě náš stát dokázal sehnat pro Ukrajinu dělostřeleckou municí.

Když dnes chtějí zbrojovky nakupovat, je pro ně snazší sehnat financování než před dvěma lety?

Pomalou se to lepší. Když šel Colt před třemi lety na burzu, tak chtěl získat daleko více než výsledných 800 milionů korun. Fondy, které se o tyto akcie zajímaly, ustoupily zřejmě i kvůli taxonomii EU, která znevýhodňovala zbrojní výrobu.

Vidíte přibývání problémů u průmyslových firem, například menších subdodavatelů?

Samozřejmě jsou firmy, které mají problémy, ale neřekl bych, že je to masový jev. Vidíme totiž, že i podniky v problémech se snaží nepropouštět, ale udržet si zaměstnance, protože většinou očekávají zlepšení situace a tuší, že pak by znovu nabíraly pracovníky obtížně. Navíc vidíme, že finální výrobci se snaží svým subdodavatelům pomoci. Ne tím, že by je přímo koupili, ale například tím, že jim více platí za dodávky, čímž jim zvyšují marži. Typicky velké automobilky si dobře uvědomují, že pokud by jim teď zkrachovali subdodavatelé, tak budou mít zásadní problém.

Jaký očekáváte dopad konsolidačního balíčku na firmy? Může se negativně projevit například zvýšení daně z příjmů právnických osob z 19 na 21 procent?

Popravdě míra zdanění firem oproti jiným zemím je u nás stále relativně nízká, takže to není problém. Co v konsolidačním balíčku prošlo a bude mít dopad na trh firem, je zrušení daňového testu pěti let pro osvobození od zdanění příjmu z prodeje podílů firem u fyzických osob. Tato změna začne platit od ledna příštího roku, kdy příjem fyzické osoby z prodeje firmy nad 40 milionů korun bude podléhat 23procentní dani. Proto pozorujeme, že majitelé, kteří chtěli svůj podíl prodat v nějakém střednědobém horizontu, se to snaží stihnout ještě letos. Těchto transakcí tak bude do konce roku bezpochyby hodně.

Zdanění se ale týká jen podílů fyzických osob. Nezačnou tu opět vznikat jiné vlastnické struktury podniků?

Hlavně v 90. letech jsme byli svědky toho, že řada majitelů zakládala své vlastnictví přes různé nadace například v Lucembursku, Nizozemsku či na Maltě. To se změnilo s tím, jak začal fungovat časový test, kdy po pěti letech vlastnictví byl prodej firmy osvobozen od daně z příjmů. Od té doby tu bylo více fyzických osob, které vlastnily společnost napřímo. Domnívám se, že teď ale opět uvidíme nárůst složitých vlastnických struktur a vybírání zahraničních daňových domicilů, i když je to nyní složitější než v 90. letech. Ale už pozorujeme, že se to začíná dít. ■



Podcast týdeníku Ekonom o byznysu, managementu a inspirativním podnikání. Výjimečné postavy českého byznysu zpovídá šéfredaktor Petr Kain a jeho zástupce Martin Petříček.

NA VLNĚ PODNIKÁNÍ

Poslouchejte na:



Společnost

Seatools vyvíjí pro firmy zaměřené na podmořskou těžbu rypadla a roboty.



Startuje hlubokomořská zlatá horečka. Rypadla míří na mořské dno

**První firmy chystají těžbu kovů a dalších surovin z oceánů.
Podíl na dolování může mít i Česko.**

–TEXT– Eva Hníková –FOTO– Seatools

Miliony tun manganu, kobaltu, zinku, niklu a dalších kovů odpočívají na mořském dně. Poptávka po těchto surovinách neustále roste, protože jsou důležitou součástí baterií pro elektroauta nebo úložišť energie vyrobené z obnovitelných zdrojů. Najdou využití i při výrobě mobilů, notebooků a další elektroniky. Firmy a start-upy zaměřené na hlubokomořskou těžbu tak nyní vycítily příležitost.

Robota schopného jezdit po oceánském dně a sbírat hroudy kovů vyvinula třeba norská společnost Loke Marine Minerals. Firma by se mohla stát jedním z průkopníků

těžby v arktické oblasti. Norský parlament totiž v lednu schválil komerční těžbu hlubinných mořských ložisek. Nově se tak 280 tisíc čtverečních kilometrů národních vod Norska otevřelo ke komerčnímu využití.

Rozhodnutí Osla o těžbě je ale v rozporu s postojem Evropské unie a Velké Británie, které se unáhleného dolování na dně oceánů obávají. O hlubokomořských ekosystémech toho víme zatím příliš málo, podle zprávy v časopise Nature by se s masivním nasazením podmořských rypadel mělo počkat, až budou zmapované dlouhodobé dopady zkušební těžby.

O těžbě v národních vodách, které sahají do vzdálenosti 370 kilometrů od pobřeží, rozhodují jednotlivé státy. Podmínky dobývání kovů a dalších surovin v mezinárodních vodách má řešit Mezinárodní úřad pro mořské dno. Jeho zástupci budou v létě jednat o jednotných pravidlech těžby.

Organizace už udělila přes třicet licencí ke geologickému průzkumu mořského dna, zhruba třetinu Rusku a Číně. Ale začnou přicházet i žádosti o komerční těžbu. Kanadská společnost The Metals Company, která získala od investorů 400 milionů dolarů, chce zažádat o povolení už letos v létě.

Objev záhadných brambor

První důkazy o tom, že na oceánském dně lze najít kovy využitelné v elektronice, se objevily v druhé polovině 19. století. Přinesla je výzkumná plavba britské lodi Challenger, která v té době vyrazila s předními oceánografy a biology na palubě na téměř 130 tisíc kilometrů dlouhé putování oceány. Vědcům se tehdy podařilo vylovit černé hroudy připomínající tvarem brambory, které obsahovaly nezvykle vysoké množství manganu a železa. Po skončení expedice se tyto úlovky dostaly do muzejních sbírek a odpočívaly tam 70 let. Oceánografové se o hlubokomořské „brambory“ začali podrobněji zajímat po druhé světové válce. Provedli lepšími metodami jejich podrobnou analýzu, a navíc zjistili, že se na oceánském dně nevyskytují nijak ojediněle.

Postupně začaly hrudky s vysokým obsahem manganu, ale i mědi, niklu, zinku nebo kobaltu lákat těžaře. První plány na jejich těžbu z moří se objevily v 60. letech minulého století, ale až do 80. let se hlubokomořská těžba jevila jako ekonomicky neefektivní. Ovšem s tím, jak ubývají bohatá a dostupná ložiska kovů na zemském povrchu, se zájem těžařů obrací k mořskému dnu.

Česká republika má podíl na mořském dně, který získala při rozdělování mezinárodních vod v souvislosti s těžbou.

Nadějné zprávy z českého oceánu

Ačkoliv je Česko vnitrozemský stát, nemusí ho hlubokomořská zlatá horečka minout. Česká republika má totiž podíl na mořském dně, který získala při rozdělování mezinárodních vod v souvislosti s těžbou.

Jak už bylo řečeno, každému přímořskému státu patří 370 kilometrů moře od jeho pobřeží. Do vzdálenějších vod měl dlouho přístup každý. Když se v 80. letech minulého století začalo uvažovat o možnostech budoucí těžby surovin, vstoupila do hry OSN a založila Mezinárodní úřad pro mořské dno. Ten připravil Dohodu o využívání nerostného bohatství na mořském dně, podle které mohou soukromá konsorcia i vládní organizace požádat o přidělení mořského dna.

A v roce 1987 vznikla mezinárodní organizace Interoceanmetal se sídlem v polském Štětíně, pod kterou spadá Česko. Byla jí přidělena oblast v Tichém oceánu vymezená podmořskými zlomy Clarion a Clipperton. Organizace má k dispozici 75 tisíc čtverečních kilometrů pro podrobný průzkum a následnou těžbu, na Českou republiku připadá ideální šestinový podíl. „Část tohoto území je poměrně podrobně zmapována a výsledky jsou víc než nadějné,“ upozorňuje Pavel Kavina, analytik nerostných surovin ministerstva průmyslu a obchodu. ■

inzerce

DÍKY ZÍSKANÉ PUBLICITĚ SE MI INVEŠTOŘI SAMI HLÁSÍ

Lukáš Loun / MAIA

1. místo Vodafone Nápadu roku 2023



Vodafone
Nápadroku 2024

EK015684-1

Přihlas se na napadroku.cz

Titulární partner



Hlavní partneri

J&T BANKA



Partneři



Hlavní mediální partneri

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

ekonom

CZECHCRUNCH



Mercedes-Benz E All-Terrain: Splněné přání o dokonalém voze

– TEXT – Eva Srpová – FOTO – Eva Srpová

Mercedes-Benz Třídy E ve variantě All-Terrain je odpovědí na ty nejnáročnější požadavky, které si může motorista při výběru univerzálního auta vymyslet. Kombík je tak prostorný, aby se do něj vešla celá rodina, zároveň to není jen obří nudná krabice na převoz osob a nákladu, takže si jízdu užije i řidič.

Přídomek All-Terrain znamená, že podvozek varianty, která má standardně pohon všech kol, se zvýšil o 35 milimetrů oproti standardnímu kombíku a také dostal kolem karoserie oplastování, které ho chrání v lehčím terénu. Kdo se bojí, že by nárazník podrápal

od větvi například při jízdě k chalupě, bude v dobrodružnější variantě klidnější.

Zdaleka největší výhodou tohoto modelu je ale adaptivní vzduchové odpružení na obou nápravách. „Éčko“ umí dokonale vyhladit nerovnosti silnice a konejšit posádku příkladně pohodlnou jízdou. Precizně zpracovaná kabina je vizuálně velmi přitažlivá. V Mercedesu si vyhráli s důmyslným osvětlením, a tak to tu v noci působí velmi útulně. Zejména sedadla jsou prvotřídní, sedět v nich na dlouhých cestách je za odměnu. A ještě k tomu i hezky vypadají.

V Mercedesu rází přístup, že každá nová generace má designově navazovat na tu předchozí, a tak nové „Éčko“ působí zvenčí familiárně. Uvnitř ale proběhla revoluce. Rozměrný skleněný panel je současně také obřím dotykovým displejem, značka tomuto prvku říká Hyperscreen, protože novinkou je samostatný displej také přímo před spolujezdcem. Ten si na své obrazovce může nastavovat různé funkce, kontrolovat, zda řidič jede podle navigace správně, a také by mohl díky streamovacím platformám sledovat třeba filmy, kdyby tato možnost ale nebyla během jízdy nedostupná, aby na obrazovku nekoukal také řidič a kvůli tomu se nedostatečně věnoval řízení. Lze si i natáčet vlastní videa a pořizovat selfie.

Pro variantu All-Terrain sice nejsou k dispozici všechny motory, které může mít standardní kombík, ale je tu na výběr jak čtyřválcový diesel 220d,



Obrazovka Hyperscreen vyjde na 43 tisíc korun. Lze díky ní natáčet videa nebo si dělat v autě selfie. Spolujezdec má vlastní displej.



Kabina je špičkově zpracovaná a díky důmyslnému osvětlení i příjemně útulná v noci.



Plug-in hybridní varianta sebere trochu prostoru v kufru, podlaha se musela kvůli baterii zvýšit.

Technické parametry

Mercedes-Benz E 300 de All-Terrain

Motor: turbodiesel + elektromotor

Výkon: 230 kW / 313 k

Toč. moment: 700 Nm

Zrychlení 0–100 km/h: 6,9 s

Max. rychlost: 213 km/h

Komb. spotřeba: 0,6 l / 100 km

Cena: od 2 069 100 Kč

tak výkonný benzinový šestiválec 450. Kdo by zatoužil po čistě elektrické variantě, pro něj má Mercedes samostatný model EQE. Avšak pro ty, kteří koketují s myšlenkou, že by elektrifikovaný model přece chtěli, ale zároveň mají rádi pocit, že „kdyby něco“, pořád se mohou spolehnout na spalovák, má Mercedes v nabídce třídy E extrémně schopnou plug-in hybridní variantu 300 de.

Výhodou tohoto ústrojí je fakt, že díky poměrně velké baterii a elektromotoru zakomponovanému do devítistupňové automatické převodovky auto ujede čistě na elektřinu podle tabulkových hodnot až 101 kilometrů. My jsme na přelomu února a března zvládali trasu na elektřinu minimálně 84 kilometrů. Tichý chod je návykově příjemný. Když totiž pak čtyřválcový diesel naskočí, nepanuje v kabině už taková pohoda, byť jde o velmi slušně utlumený motor. Auto zvládá i rychlonabíjení, na DC nabíječe doplní elektřinu už za 20 minut. Když ale řidič pravidelně nabíjet nebude, spotřeba naftového motoru se pohybuje okolo 6,4 litru.

Všem výše popsaným superlativům ale samozřejmě odpovídá cena, All-Terrain startuje na částce 1,8 milionu s dieselem 220 d. V porovnání s „obyčejným“ kombi je o 110 tisíc korun dražší, špičkově poddajný podvozek ve standardu ale za to rozhodně stojí. ■

Otravné alergie? Stamiliardový byznys

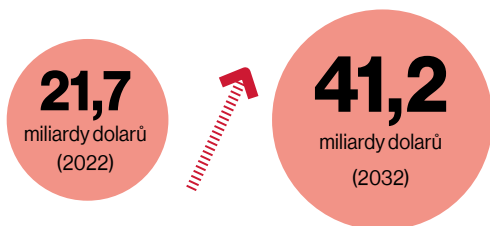
Pylová sezona v Česku naplno odstartovala. V tuzemsku trpí nějakou formou alergie čtvrtina až třetina lidí a stále jich přibývá. Problém je to celosvětový a logicky tak roste i byznys spojený s léčbou senné rýmy a dalších obtíží. Aktuálně se v něm protočí zhruba 22 miliard dolarů (517 miliard korun) ročně. Do deseti let by se mělo jednat o dvojnásobek.



Proklikněte si všechna data na [Ekonom.cz/datavize](https://ekonom.cz/datavize)

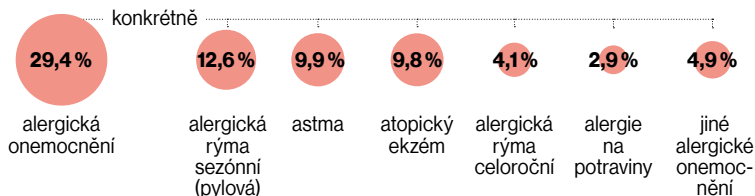
–INFOGRAFIKA– Aleš Vojří, Jaroslava Bělovská –ILUSTRACE– Shutterstock

Velikost celosvětového trhu s léky na alergie



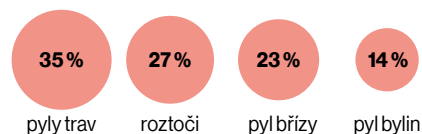
Výskyt alergických onemocnění

(u českých dětí)



Nejčastější alergeny

(procento českých dětí alergiků s danou alergií)



Dlouhodobý pylový kalendář

■ časně nebo pozdní kvetení

■ obvyklá doba kvetení

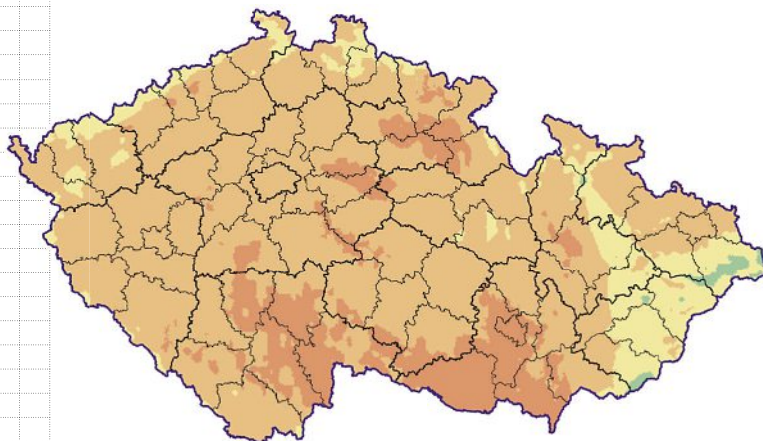
alergenní	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
dřeviny												
olše												
liska												
tis												
bříza												
jasan												
topol												
vrba												
javor												
buk												
dub												
habr												
byliny												
lipa												
orešák												
platan												
pampeliška												
jitrocel												
štovík												
ambrozie												
pelyněk												
trávy												
jílek												
lipnice												
psárka												
srha												

Pylový semafor

(pro 10. dubna 2024)

Míra ohrožení pylem

■ nepatrná ■ mírná ■ střední ■ vysoká ■ mimořádná



Zdroj: Global Market Insights; SZÚ (studie Zdraví dětí 2016; Dlouhodobý pylový kalendář); ČHMÚ

ekonom

týdeník produktivního Česka

rozhovory
s podnikateli
do hloubky

za **59 Kč** měsíčně



FTSHP

FOOTSHOP

ekonom.cz/vyzkouset



Zaregistruj
se a vyhrauj

VELUX®

Ať je štěstí na tvé straně!

Co takhle vyměnit svá střešní okna za nová od VELUX?
Zaregistruj se a můžeš je vyhrát!



Ušetři náklady
za energie!



Výměna střešního okna
zabere méně než 1 den

Soutěž o střešní okna probíhá od 2. dubna do 3. května 2024.
Případná výhra v soutěži se nevztahuje na náklady spojené
s montáží. Kompletní znění podmínek soutěže a formulář
pro žádost o konzultaci najdeš na velux.cz/soutez.



ICT REVUE



Trendy v ERP

Rozvoj pokračuje k flexibilitě a mobilitě, cloudovým řešením, automatizaci a umělé inteligenci.

Kyberbezpečnost

Džin umělé inteligence se už do lahve nevrátí, říká v rozhovoru Chester Wisniewski z firmy Sophos.

Zálohování dat

Máte záložní kopii důležitých dat? A jste si jistí, že se k ní útočníci nedostanou?



Stratox
ENTERPRISES

Bude vaše **konkurence rychlejší?**

Éra AI mění požadavky i na enterprise IT.
Klíčovou dovedností budoucnosti bude rychlá
a bezpečná inovace i ve složité infrastruktuře.
Zrychlete s CodeNOW®.

VÍCE SE DOČTETE V ROZHOVORU S PETREM SVOBODOU



www.stratox.cz

OBSAH

ERP systémy

04-10

Mezi nové směry rozvoje ERP systémů patří vysoké nároky na flexibilitu a mobilitu, zavádění cloudových řešení, automatizace a využívání strojového učení a AI.



Neopakujte chyby

12

Výrobní podniky v Česku mnohdy zbytečně vynakládají miliony korun na různé upgrady, náhrady nefunkčních částí nebo nápravy předchozích chyb ve své IT strategii.

Kyberbezpečnost

14-17

Umělá inteligence bude hrát významnou roli na straně kyberzločinců i obránců, tvrdí Chester Wisniewski, globální technický ředitel kyberbezpečnostní firmy Sophos.



Zálohování dat

22-25

Ačkoliv snad každá firma svá data nějak zálohuje, často se podle expertů ukazuje, že kvůli nevhodně zvolené strategii zálohování není obnova dat v případě potřeby možná.

MAGAZÍN ICT REVUE – PŘÍLOHA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN A EKONOMU, 10. 4. 2024.
Ředitel speciálních projektů Aleš Mohout • Art director Jan Vyhnanek • Editor Martin Knížek (martin.knizek@economia.cz) • Layout Jan Stejskal • Grafika vizuální studio mediálního domu Economia • Adresa redakce Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8 • Tisk Triangl, a.s., Praha • Samostatně neprodejné • <http://www.hn.cz>

Partner magazínu

minerva.

Inzerce

K2

K2 ERP

Podnikový software

pro úspěšné firmy

www.k2.cz

ERP: vyšší nároky na bezpečnost i provoz

Dynamický vývoj a změny ve světě, v ekonomice, napříč všemi trhy vedou k hlubokým transformacím. Vyžadují nové přístupy, rychlé reakce a vysokou efektivitu. To vytváří tlak na další rozvoj podnikových informačních systémů.

E

ERP systémy zaznamenaly v posledních letech tlak na zrychlení procesů, širší funkcionalitu, zjednodušení a flexibilitu. Objevily se nové trendy, některé z nich, jako třeba analýza dat a Business Intelligence, využívání programovacích rozhraní API, respektive webových rozhraní a služeb či přístup prostřednictvím mobilních zařízení se už postupně staly standardem. Další směry aktuálně nabývají na významu. Mezi ně patří vysoké nároky na flexibilitu a mobilitu, zavádění cloudových řešení, automatizace a využívání strojového učení a umělé inteligence. A také tlak na kyberbezpečnost, což je téma, s nímž má bolestnou zkušenost stále více firem.

Flexibilita a mobilita kladou nároky na infrastrukturu ERP řešení

Dnešní ERP řešení jsou daleko flexibilnější než například v předcovidovém období. Jsou více zaměřena na kontinuální rozvoj. Reagují pružněji na změny trhu, vývoj technologií i samotného podniku. Mají složitě a přesné algoritmy, které procesy zrychlují, poskytují mnohem přesnější

reporty a umožňují přesnější plánování. A nejen pod tlakem uživatelů jsou dnes mnohem flexibilnější a mobilnější než v minulosti. „Vše směřuje k flexibilnímu prostředí, v němž si koncový uživatel optimalizuje své obrazovky dle okamžitých potřeb a vyškolený uživatel generuje nové funkce a nové aplikace bez programátorských znalostí. Tyto změny pak bude možné snadno přenášet do vyšších verzí ERP systému, protože budou kódovány v databázi, a nikoli v programech,“ upřesňuje Vladimír Bartoš, ředitel pro strategii společnosti Minerva Česká republika.

Předávání dat třetích stran přes dávkové importy a exporty či specializovaná rozhraní jsou již téměř minulostí. Nové ERP systémy využívají webové služby a REST API, tedy standardizovaná rozhraní, přes něž aplikace komunikují. Pochopitelně tyto výhody a trendy ale podle Bartoše znamenají výrazně složitější infrastrukturu ERP systémů a také je složitější programování změn funkcí, které nelze vyřešit výše uvedenými metodami. Tím rostou nároky na základy provozního prostředí ERP systémů a na jejich správu.

“

Směřujeme k flexibilnímu prostředí, v němž si vyškolený uživatel generuje nové funkce bez programátorských znalostí.



flexibilitu, v cloudu



Aktuálním trendem je cloud

Začátkem loňského roku uváděli přechod na cloud jako hlavní trend v ERP řešeních dva ze šesti odborníků, kterých jsme se ptali, letos již čtyři ze sedmi. Jde o silný trend a stále více podniků na cloudová řešení svých systémů přechází, nemluvě o případech nově pořizovaných nebo generálně updatovaných ERP systémů ve firmách. Jejich flexibilita, škálovatelnost, dostupnost informací v reálném čase, rychlá implementace a ověřené konfigurace, častější updaty nových funkcionalit a nižší počáteční náklady jsou velkými plusy. Navíc znamenají úsporu i ve vlastním personálním zajištění podniků, protože odpovědnost za správnou funkci přebírají profesionálové, tedy dodavatel systému a prostředí. Tuto migraci lze sledovat napříč obory i ve složitějších výroбах a retailu.

Určitým omezením pro podnik, které je třeba řešit hned na počátku, je nutná změna myšlení a přístupu k ERP řešení v cloudu. „Klienti se musí přizpůsobit standardům dodávaného systému a jeho možným konfiguracím a smířit se s faktem, že úpravy na míru jsou komplikované, drahé i personálně nákladné a je vhodné je buď nedělat, nebo řešit systémem dodávek od třetích stran. A přijmout tento fakt, respektive napasovat některé klienty do dodávaných standardů, je a bude velmi těžké,“ myslí si Petr Schaffartzik, generální ředitel K2 atmitec.

Zabezpečení firmy často řeší až po incidentu

Jednou z dalších výhod cloudu oproti on-premise řešení je přesun odpovědnosti za dostupnost a hlavně bezpečnost na třetí stranu. Právě kyberbezpečnost je nebo by měla být v podnicích zásadním tématem. Přitom podle Schaffartzika podniky často například svou infrastrukturu a její

Inzerce

EK015643

QI NABÍZÍ KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ S DLOUHODOBÝMI PŘÍNOSY



1 490
implementací

24
let tradice

40
implementačních partnerů

Český informační systém QI podporuje stovky společností při:

- řízení, optimalizaci, digitalizaci i automatizaci firemních procesů,
- zpracování a sdílení podnikových informací,
- úspoře nákladů.

Nasazení QI je konkurenční výhodou pro firmy všech velikostí z nejrůznějších oborů. Mimo jiné dlouhodobě přispívá k bezproblémovému chodu tří známých českých společností, které jeho přínosy popsaly ve videu. Jak konkrétně pomáhá, zjistíte na www.qi.cz/videoreference



zabezpečení podceňují až do doby, než dojde k významnému incidentu. Firmy také často dostatečně nezálohují nebo zálohy neprobíhají korektně a pak dochází k nevratným ztrátám dat. „První až třetí místo v bezpečnostních opatřeních zaujímá u firem podle mě zálohování dat. Až tak je důležité. Doporučuji je nejen provádět pravidelně, ale také zabezpečit, aby byly zálohy chráněny před neoprávněným přístupem,“ důrazně doporučuje Tomáš Smutný, generální ředitel QI Group.

Dalším faktorem je bezpečnost koncových zařízení, se kterými uživatel pracuje. „Dnes je zcela běžné přistupovat k ERP systému z mobilních zařízení a přes webové prohlížeče, kde existuje riziko útoku přes některý operační systém, zadní vrátka v zařízení nebo v aplikaci prohlížeče. Na úrovni základní architektury pak je potřeba řešit jednak propojení ERP systému s dalšími prvky, jednak bezpečnost serverů nebo cloudů,“ upozorňuje Petr Kelar, ředitel společnosti ABIA CZ services.

Navíc zajištění ERP systémů s ohledem na kyberbezpečnost není jednoduché a vyžaduje kvalifikované odborníky, kterých je nedostatek. „Průměrně trvá 277 dní, než se zjistí narušení bezpečnosti, a jen ve Spojených státech je více než 700 tisíc volných pracovních míst v oblasti kybernetické bezpečnosti,“ zdůrazňuje Martin

“

První až třetí místo v bezpečnostních opatřeních zaujímá u firem zálohování dat. Až tak je důležité.

Dudek, Solution Architect společnosti SAP. Proto je podle něho důležité, aby firmy upřednostňovaly svou kybernetickou připravenost a reakci na rizika a investovaly do školení a rozvoje svých pracovníků v této oblasti.

Četnost kybernetických útoků v posledních letech výrazně vzrostla a byla odhalena řada slabých míst v ERP systémech, které dodavatelé řeší. Ostatně s novou evropskou směrnicí NIS2 a její aplikací do národních legislativ se rozšiřuje počet podniků, jichž se legislativa vztahující se ke kyberbezpečnosti dotýká. Rostou tedy bezpečnostní požadavky a promítají se do nových IT technologií. „Začíná být čím dál více využíván tzv. Zero Trust Security model, který vyžaduje kvalitní řešení bezpečnosti u všech prvků podnikového IT, tedy i u ERP systémů. To vede na jedné straně k urychlení upgradů ERP systémů v podnicích a na druhé straně k vytvoření ERP systémů, které mohou být kontinuálně upgradovány. A protože personální zdroje v IT odděleních podniků jsou v současnosti obvykle nedostačující, směřuje to k poskytování ERP jako služby,“ shrnuje Vladimír Bartoš.

Dochází tak ke snížení bezpečnostních rizik, jako jsou kyberútoky, ztráta dat či vydírání společností. „V cloudu jsou data zabezpečena na úrovni, kterou si nejen malá či střední,

Inzerce

minerva.

s námi získají zákazníci konkrétní
přínosy pro svá odvětví



www.minerva-is.eu



marketing@minerva-is.cz



najděte více

v našich referencích:





Naučíme vaše data vydělávat

Průkopníci data science v ČR, se zkušenostmi ze **130+ projektů** a **50+ klientů**. Přinášíme **vysokou návratnost** již od začátku spolupráce. Dodáváme vše datové: integraci, dashboardy i data science modely k cílení a zisku. Jsme průvodci po datech.



Reporting a business intelligence

Mějte přehled o firmě i zákaznících



Datové a marketingové analýzy

Rozhodujte se strategicky



Umělá inteligence a Machine Learning

Využívejte AI ve svůj prospěch



Segmentace zákazníků

Poznejte a oslovte zákazníky



Prediktivní analytika

Předvídejte chování i trh



Datová integrace

Pracujte s daty efektivně a jednoduše

... a mnoho dalšího

Zavolejte mi, napište mi.

**Vymyslíme datovou revoluci
na míru i pro Vás.**



Jan Matoušek (CEO)

+420 720 705 639

jan.matousek@datamind.cz

www.datamind.cz

Microsoft
Solutions Partner

Data & AI
Azure



ale často i velká firma může jen těžko dovolit,“ je přesvědčen Robert Fárek, ředitel a předseda představenstva společnosti ITeuro.

Velmi rizikovým faktorem u bezpečnosti ERP systémů jsou uživatelé a administrace jejich uživatelských účtů, politika hesel a ověřování přístupu. Jejich podcenění vede často k neoprávněným přístupům a zcizení nebo úniku klíčových dat, které podnikové systémy obsahují. „Mezi aktuální největší hrozby patří ransomwarové útoky, které typicky využívají zranitelnosti na straně uživatelů. Ti, často v dobré víře, obvykle umožní zahájení útoku a zašifrování podnikových dat,“ varuje Milan Tesař, obchodní ředitel společnosti InfoConsulting Czech.

Úmyslným krádežím dat vlastními pracovníky jde zabránit jen těžko i s nejpřísnějšími pravidly. Těžko lze zamezit například ofocení obrazovky mobilním telefonem. Ale neoprávněné přístupy do systému lze eliminovat vhodnou politikou autentizace a silnými bezpečnostními opatřeními, jako je monitorování aplikací v reálném čase, soulad s místní legislativou a ochrana proti zneužití. A také je podle Tesaře nutná prevence ve formě osvěty. Tedy opakované vzdělávání pracovníků v oblasti kyberbezpečnosti, upozorňování na rizika a vysvětlování jejich dopadů. Dů-

“

Mezi aktuální největší hrozby patří ransomwarové útoky, které typicky využívají zranitelnosti na straně uživatelů.

ležitě je i nastavení a také pravidelné ověřování a zlepšování plánu reakce na incidenty.

Umělá inteligence na pořadu dne

Dalším zřetelným trendem, který je ale některými odborníky zatím vnímán spíše jako příliš „velký humbuk“, je využívání umělé inteligence. Strojové učení a umělá inteligence se hojně sklouňují v mnoha oborech a pracuje se s jejich využitím i v aplikacích a systémech pro řízení podniků a jejich byznysů. „Přestože je zde velký potenciál, v praxi jde spíše o specifické využití než široce, nebo dokonce plošně aplikované nástroje. Souvisí to jednak s bezpečností, ale také se zodpovědností. Firmy zůstávají konzervativní a nechťejí svěřit zásadní rozhodování počítačovým algoritmům. Uplatnit se tak AI může zejména tam, kde uživatelům poskytne doporučení a zrychlí jejich práci, za kterou ale budou nadále oni sami zodpovědní,“ myslí si Petr Kelar.

Zároveň ERP systémy pracují už ze své podstaty s přesnými daty, využívají přesné algoritmy a umělá inteligence své uplatnění nachází podle Petra Schaffartzika zatím spíše v oblastech, které by označil za periferie ERP systému. „ERP lze dnes snadno integrovat s různými nástroji pro vytěžování dokumentů, které umožní jejich ná-

Inzerce

EK015592



Komplexní softwarové řešení od A do Z: od APS po zakázkovou konfiguraci

ERP systém Infor LN a Infor SyteLine
plánování a rozvrhování APS · konfigurátor · servis a údržba
MES · automatizace · digitální transformace

ITeuro

Informační řešení
výrobních firem

infor

Gold
Channel Partner

iteuro.cz

sledné automatické zpracování. Umělou inteligenci můžete využít v podobě doplňování popisů k produktům na vašem webu. Nebo alespoň k návrhu takových popisů, které následně upravíte dle svých představ," doplňuje Schaffartzik.

Podle Tomáše Smutného ale začne být využívání AI a strojového učení aktuální. „Automatizovat opakující se úkoly, optimalizovat procesy a poskytovat prediktivní analýzy chce každý," domnívá se Smutný.

Jak rychle si některé klíčové případy najdou místo v každodenní práci uživatelů, podle Milana Tesaře ještě uvidíme. „Copilot dokáže shrnout informace o datech v různých modulech a pomoci s jejich zpracováním díky znalosti dokumentace, strojové učení lze využít při plánování výroby či servisu, anebo při predikcích prakticky čehokoliv na základě dostatečného objemu dat pro trénink modelu. Například predikce cash flow, úspěšnosti obchodních příležitostí, poptávky a podobně," myslí si Milan Tesař.

Podle Roberta Fárka jsou na reálné přínosy AI velké ERP systémy připraveny a existují již první příklady konkrétních realizací. „Využití při zpracování poptávek a nabídek nebo v oblasti údržby strojů a zařízení jsou příklady, kde lze dosáhnout přínosů rychle a efektivně," myslí si Fárek.

Umělá inteligence je využívána nejen pro analýzu a vyhodnocování přesných dat, ale také čím dál více při zpracování nestrukturovaných dat, tedy například založení objednávky či faktury ze skenu, nebo při personalizaci uživatelského prostředí na základě zkušeností, tedy přizpůsobení nabídky podle předchozího chování a potřeb uživatele. Podle Martina Dudka jsou dnes vidět v rámci ERP systémů dva hlavní trendy vývoje umělé inteligence – využívání generativní AI a zefektivňování vývoje a nasazení systému. Dochází například k využívání komunikace v přirozeném jazyce, kdy asistent nebo asistentka odpovídá běžným jazykem na otázky týkající se například klíčových konceptů, systémové navigace a podobně.

„Nesmíme ale zapomínat, že AI je vždy závislé na kvalitě dat, standardizaci systému a podobně. Pokud firmy nemají pořádek v datech, mají složité konfigurace systému ERP, tak využití AI modelů se tím hodně snižuje," upozorňuje Dudek. Lze tedy podle něho říci, že využívání umělé inteligence v systémech ERP v posledním roce výrazně vzrostlo a očekává, že v blízké budoucnosti bude dále růst se zaměřením na zvýšení efektivity, produktivity a rozhodování pomocí pokročilých technologií umělé inteligence.

“

Využívání umělé inteligence v systémech ERP v posledním roce výrazně vzrostlo.

Inzerce



IFS
PLATINUM
CHANNEL
PARTNER

INFO
CONSULTING
www.infoconsulting.com/cs

Je váš podnikový software připraven na současné rychlé tempo změn?

Seznamte se s inovativním ERP systémem IFS Cloud!



Co je největší bezpečnostní hrozbou u ERP systémů?



Milan Tesař
obchodní ředitel,
InfoConsulting

Otázka kyberbezpečnosti je v souvislosti s ERP zásadní, protože tyto podnikové systémy obsahují klíčové podnikové informace a zpracovávají citlivé transakce. Mezi aktuální největší hrozby patří ransomwarové útoky, které typicky využívají zranitelnosti na straně uživatelů. Ti, často v dobré víře, obvykle umožní zahájení útoku a zašifrování podnikových dat. Prevencí je na jedné straně osvěta a vzdělávání uživatelů, na straně druhé připravenost IT na podobný druh incidentů. Zálohování dat do oddělené lokality, klidně i offline, a nastavení, pravidelné ověřování a zlepšování plánu reakce na incidenty (disaster recovery plan).



Vladimír Bartoš
ředitel pro strategii,
Minerva

ERP systémy jsou velmi komplexní a mívají dlouhý životní cyklus. Proto je firmy provozují ve starších verzích, které ale současné požadavky na bezpečnost nesplňují. Dřívější řešení bezpečnosti založené na interní síti chráněné na hranicích proti externímu prostředí je kvůli rozšíření vzdáleně pracujících uživatelů neúčinné. Čím dál více se využívá zero trust security model, který vyžaduje kvalitní řešení bezpečnosti u všech prvků podnikového IT, tedy i u ERP systémů. To vede jednak k urychlení upgradů ERP systémů v podnicích, jednak k vytvoření ERP systémů, které mohou být kontinuálně upgradovány. A protože personální zdroje v IT odděleních podniků jsou často nedostačující, směřuje to k poskytování ERP jako služby (SaaS).



Tomáš Smutný
generální ředitel,
QI Group

Z mého pohledu nejde v první řadě o ERP, ale primárně musíte zabezpečit podnikovou síť. ERP je jen jeden ze softwarů, který může být postižen. Mezi největší hrozby patří kybernetické útoky, s ransomwarem se setkala již téměř každá firma. Proto zálohujte, zálohujte a zálohujte. Dále je to slabá autentizace, která umožní útočníkům získat přístup k účtům a datům i v ERP. A také jsou to zastaralé aktualizace a záplaty, které ERP vystavují bezpečnostním hrozbám. Pokud tedy údržbu zanedbáváte, zbytečně riskujete.



Petr Schaffartzik
generální ředitel,
K2 atmitec

Kyberbezpečnost ERP systémů v první řadě souvisí s infrastrukturou, na které je systém provozován, a jejím zabezpečením. Podniky tuto problematiku podceňují až do doby, kdy dojde k významnému incidentu. V oblasti infrastruktury platí, že nejlepší zabezpečení nabízí komerčně provozované cloudy. Bezpečnost vlastních ERP systémů je nutné řešit už na úrovni vývoje formou například penetračních testů. Tím nejrizikovějším prvkem z pohledu kyberbezpečnosti jsou také u ERP systémů lidé. Administrace uživatelských účtů, zvolená politika hesel nebo například dvoufaktorové ověření při přihlašování do systému jsou nutnými předpoklady.



Robert Fárek
ředitel a předseda
představenstva,
ITeuro

Osobně si myslím, že účinným lékem je cloud. Systém i data jsou v cloudu zabezpečena na takové úrovni, kterou si prostřednictvím vlastních sil a investic může střední, ale i větší firma jen těžko dovolit. Bezpečnost je jedním z hlavních pilířů cloudových služeb. Chápu, že cloud je v české kotlině stále ještě přijímán s rezervami a spoustou námitek. Je třeba se o tom otevřeně bavit. V oblasti kyberbezpečnosti jsem přesvědčen, že je to rozhodně správná cesta a zároveň silný argument pro rozhodnutí přesunout ERP systém do cloudu.



Martin Dudek
Solution Architect,
SAP

Mezi největší kybernetické bezpečnostní hrozby pro systémy ERP patří neoprávněný přístup, narušení dat a útoky malwarem. Pro zmírnění těchto rizik je důležité zavést silná bezpečnostní opatření, jako je monitorování aplikací v reálném čase a ochrana proti zneužití. Důležité je také vyhodnocovat, sledovat a dokumentovat zranitelnosti v souladu se standardy správy zranitelnosti podniku. Jedním z problémů při zabezpečení systémů ERP je nedostatek kvalifikovaných odborníků a složitost systémů. Je důležité, aby společnosti upřednostňovaly svou kybernetickou připravenost a reakci na rizika a investovaly do školení a rozvoje svých pracovníků v oblasti kybernetické bezpečnosti.

42

PRAGUE

LOVIT TALENTŮ CO DĚLÁ ŠKODA AUTO NEBO ČSOB JINAK?

Téměř 40 % českých IT firem plánuje letos nábor nových vývojářů; trh je ale ve stavu akutního nedostatku kvalitních IT pracovníků. Jak tuto situaci vyřešili ti největší hráči v oboru jako Škoda Auto, ČSOB, Microsoft nebo SAP? Spojili se formou partnerství se špičkovým IT inkubátorem 42 Prague a zajistili si tak pravidelný přísun kvalitních IT talentů přímo od zdroje. A navíc získali konkurenční výhodu díky podpoře inovací a rovnosti v IT.

JAK SE RODÍ VÝJIMEČNÉ TALENTY

42 Prague je bezplatný institut programování a nezisková organizace. Využívá praktické, projektově orientované učení a zohledňuje aktuální i budoucí potřeby trhu. Díky tomu vychovává absolventy, kteří jsou nejen technicky zdatní, ale zároveň se profilují jako opravdoví průkopníci ve svém oboru. Jsou přirozeně proaktivní a mají chuť přinášet vlastní inovativní řešení. Vynikají v praktickém řešení problémů a jsou zvyklí pracovat a doručovat výsledky samostatně s vlastní motivací, aniž by potřebovali neustálý dozor.

VÝRAZNĚ NIŽŠÍ NÁKLADY NA NÁBOR VÝVOJÁŘŮ

Hlavním motivátorem firem pro partnerství s 42 Prague je přímý kontakt s talenty institutu. "Studenti se s našimi partnery seznamují již během studia formou prezentací, panelových diskusí nebo díky mentoringovému programu, po dokončení vzdělávacího programu mají pak firmy možnost nabídnout absolventům navazující stáže nebo rovnou pracovní pozice. To vše bez tradičních nákladů na nábor například přes headhunting. Jelikož se studenti seznamují se zástupci firem v průběhu studia, jejich následná adaptace u partnerů je výrazně snazší a riziko odchodu ve zkušební době nižší. Absolventi 42 Prague jsou zárukou kvality a loajality," říká CEO 42 Prague Peter Podprocký.

Partnerství s 42 Prague otevírá dveře k nejlepším IT talentům a umožňuje přímý pohled do srdce IT komunity včetně networkingových eventů. Partnerství také podporuje celoživotní bezplatné vzdělání a transformaci českého pracovního trhu. Propojte se s lídry trhu jako Škoda Auto, ČSOB, Microsoft nebo SAP a zajistěte si své místo v budoucnosti IT.

SPOJTE SVOU ZNAČKU S BUDOUCNOSTÍ IT

Spolupráce s 42 Prague ale není jen o finančních benefitech. Je to také příležitost posílit povědomí o značce ve vzdělávacím a technologickém prostředí. Spojením s 42 Prague dávají firmy najevo svůj závazek k inovacím a podpoře budoucí generace IT profesionálů, nebo třeba také k větší genderové vyváženosti ve světě IT. To je obzvláště cenné v dnešním konkurenčním prostředí, kde uvědomělá značka podporující SDGs přitahuje nejen top talenty, ale i lukrativní zákazníky.



← Zjistěte více
o partnerství s 42 Prague

Neopakujte chyby za miliony korun

Vyrobní podniky v Česku investují do informačních technologií desítky milionů korun a ročně jsou pak nuceny vynakládat další miliony na různé upgrady, náhrady nefunkčních částí nebo nápravy předchozích chyb ve své IT strategii. Některým často opakovaným chybám by se přitom podle Vladimíra Bartoše, ředitele pro strategii společnosti Minerva, mohly jednoduše vyhnout.

Jaké nejčastější chyby české firmy při investicích do IT systémů dělají?

Nejsložitější oblastí na implementaci je oblast plánování výroby a nákupu. Zasahuje do prodeje, nákupu, výroby, technické přípravy, skladů a stačí jedna nefunkčnost a plánování přestává dávat použitelné výsledky. Jádrem plánování je podnikový informační systém ERP, který všechny tyto oblasti musí pokrývat. Přesto se překvapivě často setkávám s názorem: „Nefunguje nám plánování – přikoupíme k našim systémům ještě APS, pokročilé plánování.“ Jde tedy o další investici v hodnotě jednotek milionů korun s velmi komplexním rozhraním na stávající ERP systém – ten totiž musí do APS předávat zakázky, nákupní objednávky, zásoby, rozpracovanost, naplánované výrobní příkazy s postupy a kusovníky, zdroje s jejich kapacitními kalendáři a zpět musí přebírat optimalizovanou frontu operací pro jednotlivé stroje. Šance tohoto postupu na úspěch je nulová. Pokud v ERP nefunguje MRP plánování na střednědobé úrovni, nemůže fungovat ani APS podrobné plánování.

Co dalšího ve firmách často nefunguje?

Téměř každý týden procházím výrobní prostory některé firmy a několikrát jsem si všiml, že se tam vyskytují potměsné obrazovky, které zřejmě měly něco ukazovat. Vysvětlením překvapivě často bylo: „Implementovali jsme MES, ale informace z něj téměř nikdo nevyužívá.“ Podnětem pro jeho zakoupení byl vágní požadavek managementu na digitalizaci výroby nebo snaha získat pár výrobních ukazatelů. Důvodem špatného využívání výrobního informačního systému bývá jeho slabá integrace s ERP. Pokud totiž ERP nepředává do MES naplánované výrobní příkazy s vyskladňovacími seznamy a postupy, alternativy, odkazy na výkresy či 3D modely, zásoby, materiál na cestě, docházku nebo předává jen část z těchto údajů, nemůže MES správně koordinovat práci operátorů. Pokud pak ERP nevyžaduje od systému MES zaváděvané výdeje materiálů do výrobních příkazů, přípravné a výrobní časy, hlášení a opravy neshod,

příjmy z příkazů a další informace, aby mohl o výrobě správně účtovat a navázat plánováním, chybí zásadní motivace a tlak na aktivní využívání MES systému a ten pak umírá.

Bývá problém také v ERP systému?

V posledních dvou letech nás oslovily už čtyři výrobní podniky, v nichž jsme dříve skončili ve výběrovém řízení na ERP systém druzí, že vypisují nový výběr a chtějí nás v něm. Jeden z nich dokonce chce implementovat nový ERP již počtvrté za posledních deset let! Důvody opakovaných implementací bývají tři: systém nemá potřebnou funkcionalitu, nemá dobrou podporu nebo jeho dodavatel není schopen poskytnout svému klientovi dostatečnou podporu při digitalizaci nebo při reengineeringu podnikových procesů.

Jaký ERP systém je pro výrobní podnik lepší: lokální, nebo globální?

Informační systém se zahraničními implementacemi kdesi v Evropě není automaticky globálním systémem. Stačí i malý systém s dobrým marketingem a cenou a můžeme jej instalovat přes šikovné partnery kdekoli. Globální systém poznáme podle větších instalací v pobočkových firmách, kde dokáže plánovat ve složitějším organizačním prostředí. Pak máme záruku, že bude mít širší funkcionalitu i v dalších procesech a že bude dlouhodobě ekonomicky a funkčně stabilní. Ale určitě neplatí, že každý globální ERP má vše, co bude firma potřebovat. Lze je rozdělit na All in One a Best of Breed. První se snaží řešit vše, najdeme je nejen ve všech výrobních odvětvích, ale i ve službách či obchodě. Jejich implementace je drahá a dlouhá. Best of Breed ERP systémy se zaměřují na konkrétní výrobní odvětví a tam poskytují hlubokou funkcionalitu. Lze je rychle naimplementovat a převzít z nich odvětvové standardy.

Jak tedy optimálně stavět ERP?

Můžete si nejprve vybrat levnější ERP systém. Až zjistíte, že to není ono, můžete přikupovat další specializované systémy, pracně je integrovat a každá změna v některém z nich vyvolá dominový efekt. Ve výsledku to bude drahé, zdlouhavé a nikdy to nebude fungovat jako perfektně integrovaný celek. Nebo můžete svůj nedostatečný ERP systém vyměnit za Best of Breed, který má na potřebné úrovni integraci se světovým APS, přímo obsahuje MES, umí se napojovat na stroje a podobně. Proč to dělat složitě, když to jde jednoduše?

Text vznikl ve spolupráci se společností Minerva



Vladimír Bartoš, ředitel pro strategii společnosti Minerva



Globální systém poznáme podle větších instalací v pobočkových firmách, kde dokáže plánovat ve složitějším organizačním prostředí.

Docházkový a HR systém GIRITON

Chtějte od svého docházkového systému **maximum.**

www.giriton.com



Moderní docházkový systém

Evidence docházky, služebek, homeoffice, přesčasů, hlídání zůstatků dovolených, stravenek, noční práce o víkendy, ve svátek, osoby na pracovišti, příplatky na míru...



Plány směn

Plánování směn, registrace na směny a ohlídání limitů osob přihlášených na směny. Dodržení legislativy (povinné odpočinky atp.), žádosti o změny směny...



Čas na projektech

Vykazování práce na projektech a zakázkách, výpočet nákladovosti projektů, úprava hodinové odměny dle projektu...



Žádosti

Podávání a schvalování žádostí (o dovolenou i další aktivity) z píchaček, mobilní appky i z webu, včetně dodržení nastavených limitů...



Plánované úlohy, notifikace

Hlídání přítomnosti na pracovišti, notifikace o 300 hod u DPP, konci zkušební doby, konci prac. smlouvy, automatické notifikace o neočekávaných událostech.



Tiskové sestavy a exporty

Desítky tiskových sestav, které lze ukládat i do excelu, exporty do mzdových systémů, exporty na míru a REST API.

NOVINKA

HR systém

Nový modul HR systém nabízí digitalizaci personalistiky. Evidenci prac. smluv, školení, majetku, knihu úrazů a další. Založte si vlastní agendy, využijte generování dokumentů a digitální podepisování eIDAS, upozornění na termíny a spoustu dalších funkcí, které vašemu HR ušetří čas.

Whistleblowing

Nově nabízíme také tzv. **whistleblowing funkci**. Umožňujeme bezpečně zasílat anonymní podněty jak z píchačích hodin, tak z mobilní aplikace i z webu. Plníme požadavky na zákon o ochraně oznamovatelů a usnadníme vám vytvořit spokojenější pracovní prostředí.



**Džin umělé
intelligence se už
do lahve nevrátí**

Umělá inteligence bude hrát významnou roli na straně kyberzločinců i obránců, tvrdí **Chester Wisniewski**, globální technický ředitel kyberbezpečnostní společnosti Sophos.

B

Budeme-li chtít z umělé inteligence vytěžit maximum, musíme zdokonalit způsob jejího využití jako rozšíření schopností lidí, říká Chester Wisniewski. Zločinci nemají datové vědce a pravděpodobně budou i nadále jednoduše zneužívat veřejně dostupné nástroje. „Jakákoli regulace AI bude účinná jen pro ty, kteří chtějí hrát podle pravidel,“ dodává ke snahám EU o její regulaci Wisniewski, který má více než 25 let zkušeností v oblasti bezpečnosti IT. Tempo objevování nových hrozeb se podle něj zpomalilo, s inovacemi dnes kyberzločinci přicházejí častěji spíše v sociální rovině než v technické oblasti.

Kybernetické bezpečnosti se věnujete již více než 25 let, je něco, co by vás mohlo opravdu překvapit?

Usilovně se snažím sledovat nejnovější trendy a výzkumy, abych se velkým překvapením pokud možno vyhnul. Přesto se občas zničehonic objeví něco skutečně inovativního. Je to ale vlastně dobře, protože s každým novým způsobem zneužití mezery v zabezpečení můžeme kreativně vymýšlet, jak rizika zmírnit a zajistit ještě lepší ochranu.

Jak dlouho obvykle trvá výzkum nové hrozby, aby bylo možné vydat doporučení k jejímu zmírnění?

Na tuto otázku je obtížné odpovědět, protože definice hrozby je velmi široká. Ve většině případů existují dva typy řešení – nejprve to okamžité, reaktivní, které má „zastavit krvácení“. Ale pak potřebujeme dlouhodobější řešení, které bude k ochraně před touto již dobře popsanou hrozbou přistupovat proaktivně. Reaktivní řešení lze obvykle získat už během několika hodin, samozřejmě v závislosti na složitosti a znalosti metody útoku. Ale vývoj proaktivní ochrany může

často trvat celé měsíce a právě ta je pro spolehlivou obranu nezbytná. Musí ovšem být komplexně testována, aby se zajistilo, že nedochází k falešným poplachům a že je schopna odhalit i hrozby, které jsou záměrně zastřené a klamavé, což vyžaduje hodně času a značné úsilí.

Jak často se objeví skutečně nová hrozba, která není variantou nebo evolucí některé stávající metody útoků?

Tempo objevování nových hrozeb a metod útoků se v průběhu let dramaticky zpomalilo, když se pronikání do sítí stalo výdělečnou činností. Inovace dnes probíhají spíše v sociální rovině než v technické oblasti. Většina nových hrozeb se objevuje jako způsob, jak obejít stále sofistikovanější obranné technologie, a jejich vymyšlení vyžaduje hluboké technické znalosti. Řekl bych, že se s opravdu novými přístupy k využívání zranitelností setkáváme zhruba každých pět let.

V poslední době se vyšetřovatelům podařilo identifikovat a rozbít hned několik kyberzločineckých skupin. Znamená to, že se kyberzločinci mají začít bát, protože už nejsou tak nepolapitelní jako dříve? Nebo je to jen špička ledovce?

Trvalo mnoho let, než mezinárodní komunita orgánů činných v trestním řízení investovala a vybudovala účinné kybernetické policejní síly a vymyslela způsob přeshraniční spolupráce. Toto úsilí se začíná vyplácet, zvyšuje se tlak na kybernetické zločince i na zdroje a služby, které využívají ke koordinaci své trestné činnosti. I když se nám ne vždy podaří dopadnout samotné zločince, narušením jejich obchodních modelů a podkopáním jejich vzájemné důvěry dramaticky zvyšujeme náklady na jejich činnost.



Chester Wisniewski

globální technický ředitel, Sophos

Spolupracuje s výzkumníky týmu Sophos X-Ops po celém světě, aby porozuměl nejnovějším trendům a výzkumům v oblasti kyberkriminality a chování zločinců. To mu pomáhá s lepším pochopením stále se vyvíjejících hrozeb a chování útočníků i budováním účinné bezpečnostní obrany.

Když se zrovna nevěnuje boji s kyberzločinci, tráví svůj volný čas vařením, jízdou na kole a mentorováním nováčků v kyberbezpečnosti v rámci své dobrovolnické práce v organizaci InfoSec.

“

Větší pokrok v používání umělé inteligence bude letos spíše na straně obránců než útočníků.

Mají vyšetřovatelé nové nástroje, postupy a znalosti, jak tento typ zločinců postihnout?

To si nemyslím. Podle mě jsme jen v pronásledování kyberzločinců efektivnější a zvýšená spolupráce vede k většímu počtu zatčení a narušení sítě kyberzločineckých skupin. Tato vyšetřování vyžadují starou dobrou policejní práci a často měsíce i roky pátrání a forenzních analýz.

Je snazší vypátrat amatérské útočníky, kteří využívají nástroje typu Ransomware as a Service nebo DDoS as a Service, nebo jim tyto služby poskytují dostatečnou míru ochrany a anonymity?

Čím méně je zločinec kvalifikovaný, tím snadnější je jeho identifikace a případné zadržení. Nejzkušenější kyberzločinci umí používat pokročilejší nástroje ke skrytí své identity a často mají kolem sebe vrstvy ochrany, které jejich vypátrání ztěžují. Udržet si úplnou anonymitu je ale téměř nemožné a pečliví vyšetřovatelé nakonec chyby najdou a odhalí jejich skutečnou identitu.

Angažuje se Sophos ve vyšetřování takových kyberzločinů? Poskytuje například vyšetřovatelům důkazy a další pomoc?

Pokud máme informace, které mohou být užitečné, pak samozřejmě s orgány činnými v trestním řízení při vyšetřování spolupracujeme. To se ale značně liší případ od případu. Jsme také členy mnoha organizací pro sdílení zpravodajských informací o hrozbách, ve kterých se angažují i zástupci orgánů činných v trestním řízení.

Jaký dopad bude mít umělá inteligence na kybernetickou bezpečnost v roce 2024?

Kdybych tak měl křišťálovou kouli... Ale vážně, domnívám se, že větší pokrok v používání umělé inteligence bude letos spíše na straně obránců než útočníků. Chcete-li z umělé inteligence vytěžit maximum, musíte zdokonalit způsob jejího využití jako rozšíření schopností lidí. Stroje umí dobře rozpoznávat opakující se vzorce a zpracovávat velké objemy dat, aby je v nich našly. Zatímco lidé mají instinkt k rozpoznání dobrého od špatného. Zločinci nemají datové vědce a pravděpodobně budou i nadále jednoduše zneužívat jakékoli veřejně dostupné nástroje. Je pravděpodobně, že budou pokračovat ve využívání umělé inteligence k vytváření přesvědčivějších spamových návnad a potenciálně i pro deepfake podvody s podvrženými hlasy a obrazem, protože jejich kvalita se rychle zlepšuje. Ale pravděpodobně se letos nepustí do něčeho úplně inovativního.

Je možné zmírnit negativní dopady umělé inteligence pomocí regulací, o kterých se v EU v souvislosti s AI často diskutuje?

Určitě ne. Předpisy se vztahují pouze na ty, kteří souhlasí s tím, že budou hrát podle pravidel. Džin technologie umělé inteligence už byl vypuštěn z lahve a nelze ho přesvědčit, aby se do ní vrátil. Podporuji použití regulace, která zabrání legi-

timním podnikům využívat AI k vytěžování informací o našem soukromí, ale zákony nebudou mít žádný vliv na kriminální zneužívání technologií umělé inteligence.

Deepfake podvody jsou obvykle odhalitelné pouze lidmi a vyžadují velkou ostražitost. Budeme mít v blízké budoucnosti k dispozici nějaké nástroje, které nám s obranou pomohou?

Pravděpodobně nebudeme. Jak to totiž vypadá, ani společnosti, které software na vytváření deepfake videí a hlasových záznamů vyvíjejí, nejsou schopny s jistotou určit, zda jejich vlastní nástroje daný zvukový nebo obrazový klip vygenerovaly, nebo ne. Budoucnost proto spočívá spíše ve schopnosti prokázat pravost zvuku a videa než v dokazování, že je něco falešné. Existují už i iniciativy, jako je například Content Credentials, které vám s tím pomohou.

Kvantové počítače jsou považovány za revoluční zbraň v rukou kyberzločinců. Měli bychom si s tím dělat starosti? A co vlastně může zneužití této technologie znamenat?

Do doby, než budou mít zločinci v rukou použitelné kvantové počítače, zbývá ještě dlouhá cesta. Ale možnost jejich využití nepřátelskými vládami už zase tak daleko není. Největším rizikem je jejich schopnost prolomit dnes nejčastěji používané šifrovací techniky. Už ale existuje několik návrhů šifrovacích metod, které tomu potenciálně zabrání. Když chráníme citlivé informace, musíme si být jisti, že je ochráníme po celou dobu, po kterou musí zůstat utajeny. To znamená, že už nyní je vhodná doba začít přecházet na kvantově bezpečné šifrování, aby informace, které je třeba chránit dnes, zůstaly utajené třeba i za 25 let, kdy tato technologie může být celkem běžná.

Co byste doporučil společnosti, která nemá mnoho prostředků na robustní kybernetickou ochranu? Jaká opatření jsou levná, ale současně velmi účinná?

Určitě školení uživatelů a protokolování. Zásadní je mít záznam o všem, co se stalo, a někoho, kdo ví, jak a co v něm hledat. Pro většinu organizací nedává z ekonomického hlediska smysl najímat si vlastní odborníky na kybernetickou bezpečnost, protože jsou poměrně drazí a často potřební pouze pro konkrétní úkoly. Přesto je nepřetržitě monitorování infrastruktury – 24 hodin denně 7 dní v týdnu – pro účinnou obranu nezbytné. I proto jsou dnes mezi podniky tolik oblíbené služby řízené detekce hrozeb a reakce na ně. Získáte s nimi přístup k vysoce vyškoleným odborníkům na kybernetickou bezpečnost, kteří na vše dohlédnou a budou k dispozici v případě potřeby, aniž by se musely zvyšovat náklady na další zaměstnance. Vaše týmy IT sice musí dostatečně dobře rozumět zabezpečení a jeho vlivu na podnikání, ale mohou se spolehnout na externí odborníky, kteří nepřetržitě odhalují vzory útoků a pokusy o neoprávněný přístup do sítě.



Zmínil jste i školení – máte nějaká doporučení, jak se vyhnout určité únavě z opakovaných e-learningů a testovacích phishingových kampaní? Jak udělat školení účinnější?

Osobně nepovažuji většinu školení za zvláště účinná. Smysl má ale především školení zaměřené na skutečné příklady, které se staly v rámci vaší organizace lidem, jež znáte. Například popsat phishingový útok na generálního ředitele nebo někoho z finančního oddělení má větší dopad než popisovat potenciální útok nebo vykládat obecný obsah, který bývá součástí většiny online školení. Ostatně, koncoví uživatelé nemohou být zodpovědní za odhalení útoků, musí je chránit technologie. Hrozby jsou dnes příliš sofistikované na to, aby bylo možné očekávat, že se uživatelé bez expertních znalostí v kyberbezpečnosti budou schopni účinně bránit.

Proč se podle vás podceňují i další, relativně levná a snadná opatření jako šifrování a vícefaktorová autentizace?

IT a bezpečnostní týmy jsou zahlceny množstvím práce, kterou musí vykonávat, a přidání nové komplikace, jako je šifrování a MFA, může vypadat jako další náročný úkol, který jim práci ještě ztíží. Já si sice nemyslím, že to tak opravdu je, ale když se vám skoro nedaří udržet hlavu nad vodou, může být těžké přijmout další práci. V konečném důsledku by tato dodatečná práce měla vést k celkově menšímu objemu úkolů, ale zdá se, že má vždy nižší prioritu, než by si zasloužila.

Lze nějak určit, jaký podíl obrátu by měla společnost investovat do kybernetické ochrany? Jaká investice je „přiměřená“?

Toto není oblast, na kterou bych se soustředil, a navíc se obávám, že existuje příliš mnoho faktorů, které je třeba vzít v úvahu, než aby bylo možné poskytnout jednoznačnou odpověď. Obecně ale platí, že všechny organizace by měly jmenovat osobu odpovědnou za bezpečnost informací a také provést analýzu potenciálních rizik s kvantifikací jejich dopadu. Pak je nutné tuto analýzu předložit představenstvu, společně s návrhem řešení, jak možná rizika zmírnit. Výběr z možných řešení a míra akceptovaného rizika pak ovlivní výši výdajů na řešení těchto rizik, která se dnes týkají každé organizace.

Je i vaší zkušeností, že organizace začnou skutečně přemýšlet nad kyberbezpečností a souvisejícími investicemi, až když dojde k jejich úspěšnému napadení?

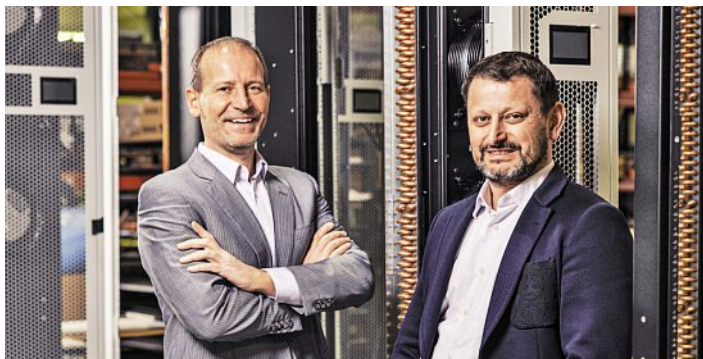
Různé organizace se pohybují v celém spektru vyspělosti jejich kybernetické bezpečnosti. A ano, v organizacích na nejnižších stupních vyspělosti se často podceňuje riziko kybernetických útoků pro jejich fungování a zdá se, že zde reagují, až když už je příliš pozdě. Mnoho lidí odpovědných za bezpečnost IT pochází spíše z technického prostředí, než aby byli vyškoleni v tom, jak správně vyhodnocovat rizika. A právě to vede k takovému nesouladu mezi potenciálními riziky a opatřeními, která je mají omezit.



Smysl má především školení zaměřené na skutečné příklady, které se staly v rámci vaší organizace lidem, jež znáte.

Češi dodávají datacentra i pro NATO

Datacentra v posledních letech zažívají boom, který ovlivňuje rostoucí požadavky na jejich kvalitu. Reflektují to i české firmy patřící k důležitým hráčům na světovém trhu. Roste poptávka po úsporných řešeních.



Energetické úspory jsou v posledních letech důležitým tématem ve všech oborech napříč ekonomikou a stejné je to i v byznysu s datovými centry. Chlazení je jednou ze základních komponent, které zákazníci po firmách požadují. „Zvyšují se požadavky na úspory i v malých a středních datacentrech, kde se dříve uplatňovaly jednotky s čistě kompresorovým chlazením. Dokážeme realizovat dvoukapalinové řešení využívající nepřímé volné chlazení. Díky tomu v Česku uspoříme až 60 procent elektrické energie, v severských podmínkách to může být i výrazně více,“ říká ředitel a spolumajitel společnosti Conteg Vít Voláček.

Úspory energií musí výrobci datových center hledat i při velkých zakázkách. „Kvůli tomu přizpůsobujeme jednotky s využitím počítačové simulace proudění vzduchu. Snižujeme tak příkon ventilátorů,“ říká Voláček.

Conteg se za 25 let existence stal silným evropským dodavatelem datových center. Svědčí o tom i to, že tato česká firma vyhrála tendr na kompletní dodávku rozvaděčů pro datová centra i celkovou infrastrukturu sídla NATO v Bruselu. I když většinu byznysu dělá Conteg v cizině, myslí i na tuzemské kořeny. V Česku stojí například za datovým centrem pro Státní

Spolumajitel společnosti Conteg – ředitel Vít Voláček (vpravo) a obchodní ředitel Vojtěch Voláček

“
V Česku uspoříme až 60 procent elektrické energie.

pokladnu či za Centrem sdílených služeb, které za čtvrt miliardy korun vyrostlo v Zelenči u Prahy.

Páteř datacenter

Stěžejním stavebním kamenem datacenter je koncept horké a studené uličky. Rozvaděče jsou k sobě otočeny čelními stranami. Studený vzduch míří do datacentra skrz dvojitou podlahu, která slouží jako dopravní cesta pro studený vzduch. „Ideální je, aby studená ulička byla široká 1,2 metru. Před každým rozvaděčem pak může být perforovaný panel, díky němuž lze přivést studený vzduch před skříň. Maximální účinnost zajistí vysoce perforované dveře,“ vysvětluje specialista na datová centra Tomáš Kroupa.

Klíčová je v datacentrech účinnost. „Pro co nejlepší využití studeného vzduchu doporučujeme zakrýt nevyužitý prostor v rozvaděči pomocí zaslepovacích panelů. Ke snížení nákladů také pomáhá použití separačního rámu v přední části rozvaděče, díky čemuž se zamezí nežádoucímu mísení studeného vzduchu a horkého vzduchu,“ přidává další technické finesy Tomáš Kroupa.

Proud vzduchu se řídí na úrovni rozvaděče, uvnitř datacentra je potřeba minimalizovat překážky v cestě toku studeného i horkého vzduchu. „Pro tradiční architekturu horké a studené uličky je jedním z efektivních řešení systém přesné klimatizace s jednotkami umístěnými po obvodu sálu,“ dodává Tomáš Kroupa.

Přizpůsobit se místním podmínkám

Conteg těží z toho, že datacentra vyrábí na zakázku. Dokáže tak flexibilně vyhovět požadavkům zákazníků na rozměry datacentra či vzít v potaz geografické odlišnosti jednotlivých zemí. Zatímco ve Skandinávii jsou teplotní podmínky pro provoz datacenter velmi vhodné, na Blízkém východě je tomu přesně naopak. Datacentra tak musí pracovat i v teplotách přesahujících 50 stupňů Celsia.

V místech s vysokou tepelnou náročností například spolehlivě funguje systém s uzavřenou studenou uličkou, kde chladný vzduch směřuje z dvojitě podlahy přímo k rozvaděčům. Pokud není možné využít dvojitou podlahu, je praktickým řešením uzavřená horká ulička s chladicími jednotkami integrovanými přímo mezi rozvaděči. Pro zónu s vysokou výkonovou hustotou lze zvážit i navenek teplotně neutrální sestavu uzavřených IT rozvaděčů a klimatizačních jednotek. V poslední době je populární také volné chlazení datacenter využívající vzduchu z vnějšího prostředí.

Text vznikl ve spolupráci se společností Conteg

Jak ve firmách zavádět AI? Nebát se experimentovat

Trh s AI připomíná trochu Divoký západ. Produktů je mnoho a firmy se v nich často mají problém vyznat. Podle expertů ale nezáleží ani tak na volbě správného produktu, jako spíše na dovednosti rychle zavádět jakoukoliv inovaci. Jak tento přístup ve firmě podpořit? Nebát se experimentovat a jednat, radí Petr Svoboda ze společnosti Stratox, která má i vlastní platformu CodeNOW® pro snazší začleňování AI do podnikových aplikací.

Implementovat umělou inteligenci a nenechat si ujet vlak. To poslouchají firmy dennodenně. Jak se jim daří zavádět AI do svých procesů?

Trh s AI je velmi heterogenní. Existuje sice spousta možností, ale lidé pak mají problém se v nich orientovat. Nejde jen o jednorázové pořízení hotového produktu. Zavedením AI do firmy totiž vyrábíte interně nový produkt, který s vámi bude žít roky. Abyste AI ve firmě oživil, musíte ji integrovat do zbytku IT systémů. Zkrátka ji nakrmit daty. A ne jen jednou, ale kontinuálně. Koupě produktu je tedy pouze jedním krokem.

Obecně tedy firmám chybí strategie?

Přesně tak. Firmy mají dvě možnosti, jak k ní přistoupit. Buď půjdou cestou klasického plánování. A to trvá relativně dlouho. Druhá – více agilní – možnost je, že začnou experimentovat. Vytvoří si pro každé své byznysové produkty prostředí, které je řízené. Tak firmy dostanou implementaci AI pod kontrolu.

Předpokládám, že druhá cesta je ta správná.

Ano. Firmy potřebují hrací pole, které bude bezpečné, ale zároveň nebude omezovat byznys stakeholdery. Důležité je experimentovat, vytvářet krátké, rychlé iterace a mít okamžité výstupy – Proof of Concept, Proof of Technology, piloty. Jen tak rychle a efektivně zjistíte, co je pro vaši firmu nejlepší. Je potřeba neotálet a hned začít.

Proč se tomu v českých firmách zatím tak neděje?

Většina firem měla bariéru v tom, že vytvoření prostředí pro experimentování pro ně byl běh na dlouhou trať. A také velký náklad, který se nemusí vyplatit. Interní IT oddělení bývají často už tak přetížená různými požadavky. Rozpočty na další specialisty chybí. Když ale nemáte jasný byznys case, tak nevíte, jestli se vám investice vrátí.



Petr Svoboda

Petr Svoboda je bývalý IBM, IT architekt a zakladatel několika technologických firem. Momentálně vede skupinu Stratox, jejímž cílem je demokratizovat inovace v cloudovém prostředí. S tím pomohl Stratox například logistické společnosti Packeta. „Během pandemie zaznamenala Packeta raketový růst. Počet jejích výdejních míst se blížil k 9 tisícům a čekala ji další expanze. V té jí však omezovala monolitická struktura jejího IT. Se zvyšujícím se počtem výdejních míst navíc běžely widgety na tabletech a mobilech stále pomaleji,“ vysvětluje Petr. „Tým Packety nakonec přemigroval svou monolitickou strukturu do platformy CodeNOW®, cloud-native prostředí, které je responzivnější a agilnější. I bez větších dovedností s cloudem zvládl tým ve svém malém složení dosáhnout výrazně větší škálovatelnosti ke 100 milionům transakcí.“

Co dalšího trápí firmy při zavádění AI?

Velkým tématem je také autonomie vývojářských týmů. Často nemají dostatečná oprávnění, aby se mohli sami posouvat dopředu. Přitom právě autonomie přispívá k efektivnějšímu vývoji a inovacím. Pro firmy bývá také náročné zavedení nového dodavatele do organizace, tedy vendor management.

S tím souvisí i ochrana dat.

To je často velká překážka. Abych jakýkoliv produkt v oblasti AI efektivně využil, tak ho musím propojit s interními daty. Je třeba si ohlídat, komu všemu a k jakým datům je přístup poskytnut, aby se vývojáři třetích stran nedostali k citlivým informacím.

Na první pohled to vypadá, že pro zavedení AI je potřeba spousta změn. Je to tak?

Změna souvisí především s přístupem. Firmy, které jsou na trhu například už 20 let, provozují hromadu softwaru. Kvůli AI se hned nezbaví třeba SAP a nenahradí ho různými mikroslužbami. Pokud chtějí firmy zavést AI co nejdříve, tak s tím nemohou spojovat změnu svých core systémů. Musí akorát změnit svůj přístup a osvojit si kritickou dovednost, jak AI vůbec implementovat. Otázkou není, jak například rychle adaptovat open AI, ale jak se rychle adaptovat na cokoli. Dnes nám může přijít jako nejlepší LLM model GPT, zítra to ale může být Gemini od Googlu nebo llama2 od Mety. A firmy se musí naučit, jak rychle změnit směr.

Jakou radu na závěr byste ještě dal českým firmám při zavádění AI?

Nebát se a hlavně začít co nejdříve. Jen tak si firmy si udrží náskok před konkurencí. Zahraníční společnosti už pracují na tom, aby si vybudovaly schopnost rychlého zavádění AI do všech svých procesů. Takže: Stop talking, start doing.

CO JSOU

DEZ ROZDĚLENÍ INFOR MACE

PROČ FUNGUJÍ

KDE SE ŠÍŘÍ

PROČ A JAK SE ŠÍŘÍ



CELÝ SPECIÁL

Řid'te vaši firmu díky jedné aplikaci na míru.

Nemusíte měnit své firemní procesy.
Vytvoříme řešení, které se plně *přizpůsobí vám.*

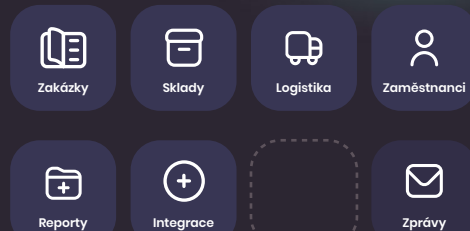
www.koala42.com


Jan Jelínek
CEO, KOALA42
+420 728 488 116
jelinek@koala42.com


KOALA42

Hodnoceno 5.0 ★

Clutch



Digitální správa dokumentů zvyšuje efektivitu jejich zpracování

Digitalizace a následná automatizace procesů prostřednictvím DOCU-X zkrátila v ASB Group schvalování dokumentů na čtvrtinu původního času.

Společnost ASB Group je přední poskytovatel poradenských a outsourcingových služeb určených pro firmy všech velikostí. Svým klientům z Česka, Slovenska, Polska a Maďarska nabízí účetní a daňové poradenství, zpracování mzdové agendy a řadu dalších korporátních služeb.

Výchozí stav před digitalizací

Zpracování faktur a dalších dokladů prováděli zaměstnanci ASB Group ručně a zadávali je do jednotlivých oddělených systémů. Při vysokém objemu zpracovávaných dokladů byly kladeny vysoké nároky na výkon těchto pracovníků, což se negativně odrazilo ve vysoké chybovosti. Samotná kontrola faktur zabrala přibližně 60 minut a jejich následné manuální schvalování dalších 20 minut.

Do procesu zpracování dokladů se navíc nabalovaly i další problémy spojené s neefektivním schvalováním jednotlivých dokladů a jejich kontrolou. Zároveň nebylo možné bezpečně sdílet data se zákazníky. Vzniklá situace vyžadovala buď výrazné zvýšení počtu zaměstnanců, nebo nalezení účinného a přitom cenově výhodného řešení v podobě automatizované digitalizace dodaných podkladů.

Řešením se stal systém DOCU-X

Systém DOCU-X vyvinutý českou společností SOCOS IT je komplexní řešení pro správu firemních dokumentů. Základem tohoto řešení jsou dva moduly, DOCU-X DMS a DOCU-X OCR.

První z těchto modulů zajišťuje efektivní a bezpečnou správu dokumentů, přičemž nabízí i automatizaci řady procesů. Druhý modul pak představuje pokročilé řešení pro optické rozpoznávání znaků, které umožňuje automatické vytěžování dat z naskenovaných či elektronických firemních dokumentů, což zrychluje proces jejich digitalizace a snižuje chybovost, ke které dochází při ručním přepisování dat.

Modul DOCU-X OCR je možné snadno integrovat i s mnoha dalšími podnikovými systémy. Vzhledem k robustnosti celého systému je možné tímto způsobem zpracovávat dokumenty z neomezeného počtu zdrojů a zároveň s prakticky neomezeným počtem uživatelů. Naskenované dokumenty jsou pomocí optického rozpoznávání znaků zapi-



Digitalizace nabízí oproti práci s papírovými dokumenty mnoho výhod. Umožňuje snadný přístup k informacím, rychle vyhledávání a sdílení dat. Navíc digitální dokumenty nezabírají fyzický prostor a jsou ekologicky šetrnější.

sovány do systému čtyřikrát rychleji než při ručním zadávání. Nasazení systému DOCU-X u ASB Group navíc představuje úsporu přibližně jednoho sta listů papíru ročně.

Nasazení systému DOCU-X v ASB Group

Automatickou digitalizací účetních dokladů se podařilo zrychlit a zefektivnit všechny procesy spojené se zadáváním a schvalováním v rámci účetního systému Helios, který ASB Group pro zpracování účetní agendy využívá. Po přijetí faktura prochází třemi systémy, přičemž je uložena stále jen na jednom místě, kde zároveň probíhají i všechny úpravy. Kontrola přijatých faktur nyní zabere pouze dvě minuty, přičemž schvalování prostřednictvím systému DOCU-X zabere jen pět minut. ASB Group tak může svým klientům garantovat zpracování dokladů do 48 hodin od jejich zaslání, což představuje nespornou konkurenční výhodu.

„DOCU-X poskytuje bezpečnou platformu pro sdílení dat a informací s našimi klienty. Toto řešení umožňuje rychlé schvalování faktur odpovědnými manažery, přičemž data jsou z fyzických dokumentů získávána automatickým systémem optického rozpoznávání znaků. DOCU-X je zároveň platformou i pro sdílení našich výstupů s jednotlivými klienty. Veškeré účetní operace se přitom odehrávají v bezpečném prostředí,“ říká Petr Studnička, výkonný ředitel ASB Group.

Význam má jen ta záloha, ze které lze data obnovit

Asi jen těžko bychom narazili na firmu či organizaci, která vůbec nezálohuje svá data. Často se ale ukazuje, že kvůli nevhodně zvolené strategii zálohování není obnova dat v případě potřeby možná.

R

Ransomwarovým útočníkům trvá jen minuty, nanejvýš jednotky hodin, než po úspěšném proniknutí do sítě své oběti zašifrují důležitá data a tím prakticky vyřadí podnik nebo jakoukoli jinou organizaci z provozu. O data jde ale přijít i mnohem rychleji – lidskou chybou, selháním hardwaru nebo ztrátou či zničením zařízení, jehož obsah nebyl zálohovaný.

Lékem na všechny tyto potíže by samozřejmě mělo být pravidelné zálohování důležitých dat. Jak se ale ukazuje, samotná existence záložních dat ještě neznamená, že se data také podaří obnovit. Zčásti je to kvůli změně v taktice útočníků. Podle studie společnosti Veeam se při 93 procentech kybernetických incidentů útočníci pokusí napadnout i záložní úložiště. Výsledkem je, že 75 procent organizací během útoku ztratí alespoň část záložních úložišť a více než třetina

(39 procent) záložních úložišť je zcela ztracena. Ale ani když zálohy během útoku odolají, není zdaleka vyhráno – nevhodně zvolená strategie zálohování může znamenat, že budou rezervní data zastaralá (nezálohuje se dostatečně často) nebo nepoužitelná (nekontroluje se čitelnost záloh). A důležitou roli hraje i čas. K čemu jsou bezpečné a čitelné zálohy, když z nich obnova dat nezbytných k provozu trvá dlouhé dny nebo celé týdny?

Zálohování jako povinnost

Zcela chybějící strategie zálohování a obnovy dat (která pochopitelně přímo souvisí se zachováním kontinuity provozu) už brzy přestane být čistě interní záležitostí organizací – alespoň tedy těch, které budou spadat do kategorie poskytovatelů regulovaných služeb podle nového zákona o ky-

“

Zálohování probíhá nesystématicky, data se ne-testují a už vůbec se pravidelně netrénuje obnova.



bernetické bezpečnosti, který do české legislativy přenáší povinnosti dle celoevropské směrnice o kybernetické bezpečnosti NIS2. Procesy na ochranu dat budou také důležitým tématem při sjednávání kybernetického pojištění, respektive při případném vyplacení pojistného plnění.

„Praxe ukazuje, že nějaké zálohy najdeme prakticky v každé společnosti. Problém je, že jejich vytváření probíhá nesystematicky, zálohovaná data se netestují a už vůbec se pravidelně netrénuje jejich obnova, aby bylo jasné, co a jak rychle je možné v případě chyby, kybernetického útoku nebo havárie obnovit,“ vysvětluje Ivo Šmerda, Team Leader ve společnosti SoftwareOne. Častých chyb a omylů při zálohování je ale ještě mnohem víc. A začít můžeme už tím, že v mnoha organizacích není jasné, co se má vlastně zálohovat.

Podle studie společnosti Veeam se naprostá většina útočníků pokouší napadnout i záložní úložiště. Především kvůli ransomwarovému útoku experti doporučují přidat další kopii dat, která nebude dostupná v rámci podnikové síťové infrastruktury.

Začněte klasifikací dat

Data jsou dnes pro stále více firem jejich nejcennějším majetkem, a proto by o ně měly odpovídajícím způsobem pečovat. Je ale jasné, že ne všechna data si zaslouží stejnou úroveň zabezpečení před případným odcizením a ztrátou. Bylo by extrémně neekonomické aplikovat na všechna data nejvyšší úroveň ochrany – už proto, s jak značnou rychlostí se zvyšuje objem dat, která musí organizace zpracovávat a ukládat.

Proto je základním krokem při správě podnikových dat jejich klasifikace, ze které pak vychází úroveň jejich důvěrnosti a také stupeň jejich ochrany před odcizením či ztrátou. Pro každou kategorii informací je nutné definovat pravidla, jak s těmito dokumenty zacházet, kdo s nimi může nakládat a jak budou uloženy a zá-

lohovány. „Klasifikace informací je v některých odvětvích vyžadována i legislativou a je také nezbytným předpokladem splnění požadavků na zvýšenou ochranu osobních dat podle regulace GDPR. A stejně jako kontinuita provozu se řeší i v rámci novely zákona o kybernetické bezpečnosti dle směrnice NIS2,“ dodává Ondřej Smíšek, Information Security Consultant v SoftwareOne.

Klasifikace dat pomáhá organizacím nejen lépe chránit citlivé informace, ale také lépe pochopit a efektivněji řídit jejich oběh a zpracování. V souvislosti se zálohováním se klasifikace využívá především pro plánování potřeby a škálování úložných kapacit, definování plánů obnovy po havárii a ve výsledku také ke kalkulaci nákladů na ukládání, automatizaci a archivaci dat. Požadavek na ochranu citlivých dat před odcizením a ztrátou přitom vyplývá již ze samotné regulace GDPR, a proto je nutné označit a zabezpečit přinejmenším osobní data, která spravuje každá organizace (typicky o svých zaměstnancích, ale často také o zákaznících). Klasifikaci dat dnes řeší řada podnikových systémů a lze ji realizovat i pomocí funkcí sady cloudových služeb Microsoft 365.

Modely záloh pro spolehlivou ochranu dat

Pokud už máme stanovenou potřebnou úroveň ochrany dat, zbývá nastavit strategii jejich zálohování. Ta zahrnuje nejen frekvenci pořizování záloh, ale také počet verzí, které budou od konkrétních souborů postupně uchovávány. A rozhodnout je třeba také o použitém způsobu zálohování – především na základě určení, jak rychle potřebujeme mít data v případě ztráty obnovena. Rozsah možných úložišť dnes sahá od velmi rychlých flash úložišť pro data, která je nutné obnovit v řádu minut, až po páskové knihovny na velké objemy dat, jejichž případná obnova tolik nespěchá. Rychlost obnovy je často přímo úměrná nákladům na zálohování – nejrychlejší úložiště jsou ta nejdražší a naopak.

Nabízí se samozřejmě také cloudové zálohovací služby, u kterých je nutné zvážit nejen cenu za potřebnou kapacitu, ale také závislost obnovy na rychlosti (a dostupnosti) internetového připojení. V případě kyberútoků může být lokálně dostupná záloha výhodou, ale také potenciálním rizikem.

I proto, že se záložní data stala jedním z primárních cílů kyberútočnicků, je nutné revidovat současné zálohovací strategie. Ty většinou staví na pravidlu označovaném jako 3-2-1, tedy existenci tří kopií dat na dvou různých médiích, s jednou z kopií uloženou na jiném místě. Tento model se, především kvůli ransomwarovým útokům, doporučuje rozšířit o další kopii dat, která nebude dostupná v rámci podnikové síťové infrastruktury. Tato offline (nebo také neměnná) kopie nemůže být zašifrována ani jinak zničena, protože se k ní útočníci nemohou dostat. Ale pak je zde ještě jeden faktor, který je nutné zohlednit.



Po kybernetickém útoku musí být celé prostředí zkontrolováno a očištěno od případného malwaru, jinak riskujeme opětovné infikování.

Jsou zálohy použitelné?

Velmi častým problémem strategií zálohování dat je chybějící plán jejich obnovy v případě napadení nebo havárie. Součástí zálohovací strategie proto nutně musí být i přesný popis, kde a na jakých médiích jsou zálohy uloženy, jaká je doba nutná k obnově různých systémů a dat a kde jsou případná úzká hrdla procesu obnovy (je potřeba spustit jiné systémy, je obnova závislá na dostupnosti a rychlosti internetového připojení, musí se data dešifrovat a podobně). To vše musí být popsáno v postupech, společně s identifikací lidí, kteří jsou do obnovy dat zapojeni.

Často se také nepočítá s tím, že po kybernetickém útoku musí být celé prostředí zkontrolováno a očištěno od případného malwaru, aby bylo možné provést obnovu do „čistého prostředí“. Jinak podnik riskuje opětovné infikování svého produkčního prostředí. Samozřejmě to ale prodlužuje dobu odstávky a zvyšuje ztráty.

Ještě horší je ale situace, kdy sice existuje záloha dat, ale nelze ji použít k úspěšné obnově. Taková situace vůbec není výjimkou, jelikož zálohovacím strategiím často chybí pravidla a procesy pro ověřování funkčnosti záloh. Přestože bývají funkce na jejich kontrolu běžnou součástí zálohovacích řešení, často se na ně zapomíná. Je to práce navíc, a tak se spolehlivost obnovy a skutečný čas potřebný k obnově dat testuje spíše výjimečně.

Cloud neznamená automatické zálohování

Využívání cloudových služeb je ve firmách stále častější a nepochybně přináší řadu výhod. Často se ale zapomíná na velmi důležitou věc – nelze se spoléhat na uložení dat v rámci cloudových služeb jako na způsob zálohování. Všichni seriózní poskytovatelé cloudových služeb ve svých podmínkách použití jasně uvádějí, že data uložená v rámci služeb typu Microsoft 365 a podobných nejsou zálohována. O jejich zálohování se na základě principu sdílené odpovědnosti musí postarat vlastník těchto dat. I proto vzniká řada specializovaných řešení určených právě pro zálohování a archivaci dat z cloudových služeb.

Ponechat data v cloudových službách bez zálohy představuje obrovské riziko. O data svých zákazníků může vlivem havárie nebo kyberútoků přijít poskytovatel cloudové služby, ale může se například také stát, že svou e-mailovou schránku a data na firemním SharePointu v cloudu nebo v úložišti OneDrive zlikviduje odcházející zaměstnanec. Bez možnosti obnovy důležitých kontaktů, dokumentů, objednávek a dalších informací. A samozřejmě také za ztrátou důležitých dat nemusí být zlý úmysl, ale jen nepozornost – výsledek je každopádně stejný.

Připravte se na nejhorší

Podle aktuální studie společnosti Check Point byl v roce 2023 v průměru proveden ransom-

warový útok na každou desátou organizaci po celém světě. To představuje meziroční nárůst o 33 procent. Organizace po celém světě pak průměrně zaznamenaly 1158 různých kyberútoků týdně. Neustále se zhoršující situace v kyberbezpečnosti musí nutně znamenat posun ve způsobu, jakým budou podniky a další organizace uvažovat o svém zabezpečení.

Jedním z moderních přístupů je také metoda assumed breach – tedy předpoklad prolomení obrany a úspěšného napadení podnikové infrastruktury. Cílem tohoto přístupu je zajistit co nejrychlejší detekci takového napadení a minimalizaci škod. Proto se soustředí především na procesy a nástroje, které ochrání to nejdůležitější – tedy typický data – a povedou k co nejrychlejšímu návratu k běžnému provozu.

Klíčovou součástí přípravy na úspěšný kybernetický útok jsou právě aktuální a funkční zálohy podnikových dat. Tím se vracíme k předpokladu, že účinnou zálohu pro případ ransomwarového útoku je nezbytné udržovat mimo podnikové síť jako neměnnou kopii, kterou nelze zničit nebo zašifrovat. Častou chybou je ale naopak zahrnutí zálohovacího serveru do podnikové struktury Active Directory – adresářové služby, která umožňuje efektivně uspořádat síťové prostředky. Tím se útočníkům otevře prostor pro zničení všech dat, včetně záložních.

Zálohování jako pojistka v nouzi

Většina problémů a nedostatků spojených se zálohováním má svoje příčiny už v samotném vnímání důležitosti a smyslu tohoto způsobu ochrany důležitých dat. Podceňuje se především úvodní analýza rizik, která má identifikovat následky případné ztráty nebo odcizení cenných dat a kvantifikovat jejich dopad. Na základě této analýzy je pak možné nejen určit nutnou úroveň

ochrany různých typů dat, ale také si stanovit objem finančních prostředků, který má smysl na jejich zálohování vynaložit.

Management má navíc často tendenci vnímat náklady na zálohování dat jako investici do podnikové infrastruktury IT, která by měla vykazovat nějakou návratnost. Ve skutečnosti jde ale především o formu pojištění, které oceníme ve chvíli, kdy skutečně dojde k havárii nebo třeba kyberútok. Tak jako pojištění proti požáru nebo záplavám, ani zálohování dat samo o sobě žádný zisk generovat nemůže a také nezabrání příčině havárie. Může ale minimalizovat následky a rychle vše vrátit do správných kolejí. „Zálohovací strategie musí reflektovat různé úrovně důležitosti dat z hlediska požadavku na jejich dostupnost a rychlosti obnovy. Často se přitom ukáže, že není nutné využívat velkou kapacitu nejrychlejších, a tedy i nejdražších úložišť. Na základě klasifikace dat lze najít takovou kombinaci úložišť, která zajistí spolehlivou ochranu záloh a současně nebude tolik zatěžovat rozpočet organizace,“ uzavírá Ivo Šmerda ze společnosti SoftwareOne.

Pokud se má zálohování dat provádět správně, jde o poměrně náročnou disciplínu, která má ale naprosto zásadní dopad na fungování a kontinuitu provozu firmy nebo jiné organizace. Ztráta důležitých dat může být pro podnik i likvidační a nelze podceňovat ani dopad na reputaci podniku nebo případný postih kvůli porušení smluvních či legislativních podmínek. Plány obnovy po havárii (Disaster Recovery Plan – DRP) a řízení kontinuity provozu (Business Continuity Management – BCM) jsou navíc nezbytnou součástí bezpečnostních opatření v organizacích, které spadají mezi povinné osoby dle připravované novely zákona o kybernetické bezpečnosti.

“

Management má často tendenci vnímat náklady na zálohování dat jako investici do podnikové infrastruktury IT, která by měla vykazovat nějakou návratnost.

Inzerce

EK015629

eset[®] Digital Security
Progress. Protected.

**TECHNOLOGIE POMÁHAJÍ MĚNIT
SVĚT K LEPŠÍMU. ESET JE TADY,
ABY JE CHRÁNIL.**

Unikátní technologie ESET efektivně chrání bezpečnost firem všech velikostí. Díky detailním reportům z výzkumných center po celém světě získáte přehled o aktuálních kybernetických hrozbách, a navíc budete vždy v obraze ohledně zavádění nejnovější legislativy NIS2.

NIS2 info

Vyplňte krátký dotazník s využitím QR kódu a získáte zdarma příručku **Nejnovější legislativa EU pro oblast kybernetické bezpečnosti.**



Objevte klíč ke snadné a efektivní správě lidských zdrojů

Moderní systémy pro správu lidských zdrojů jsou klíčem k zjednodušení práce a administrativní zátěže v rámci personálních oddělení. Škálovatelný cloudový systém GIRITON umožňuje digitalizaci personální agendy jak u malých, tak u středních a velkých firem.

Nástup nových zaměstnanců je zpravidla spojen s poměrně velkým objemem dokumentace. Od evidence pracovních smluv a souhlasů se zpracováním osobních údajů (GDPR) přes akceptaci interních směrnic a nařízení až po ukládání protokolů o povinných školeních. Systém pro správu agendy lidských zdrojů GIRITON umožňuje správu všech potřebných dokumentů digitálně, což eliminuje nutnost vedení papírové dokumentace a složitého hlídání důležitých termínů. Vzhledem k faktu, že se jedná o cloudovou aplikaci, je možné veškerou agendu spravovat i bez nutnosti přítomnosti v prostorách společnosti nebo připojení do firemní sítě pomocí VPN. Díky cloudovému řešení je možné systém neustále doplňovat o nové funkce a zároveň pružně reagovat na měnící se legislativu.

Rychlá implementace a přizpůsobení

Základní agendy jsou v rámci systému GIRITON připraveny tak, aby digitalizace stávajících dokumentů mohla proběhnout co nejrychleji a zároveň s minimem starostí. V rámci systému je možné spravovat všechny běžné agendy – od evidence uchazečů o zaměstnání přes správu majetku a vozového parku až po zpracování agendy BOZP či knihy úrazů.

Jednotlivé agendy je možné přidávat a nastavovat dle vlastních potřeb, a to pomocí jednoduchého editoru. Vkládat je možné vlastní textová pole, data, dokumenty nebo i obrázky. Tímto způsobem je možné během chvíle vytvořit v rámci systému GIRITON prakticky jakoukoliv agendu dle specifických potřeb společnosti. Systém umožňuje použít i vlastní tiskové sestavy. Vaše současné dokumenty typu Word doplníte o datová pole dané agendy a nahrajete do systému jako šablony. GIRITON pak při exportu vyplní vaši šablonu vybranými daty.

Zabezpečení a důvěryhodnost dokumentů

Vygenerované dokumenty s konkrétními daty je možné buď vytisknout, nebo jej odeslat k digitálnímu podpisu danému zaměstnanci. K dispozici je podpis pomocí SMS, e-mailu nebo prostřednictvím bankovní identity. Takto digitálně podepsané dokumenty splňují požadavky na zaručený elektronický podpis dle klasifikace eIDAS, takže je



„Naše společnost se specializuje na systémy pro správu agendy lidských zdrojů, evidenci docházky a agendu whistleblowingu. Některý z našich systémů aktuálně využívá přibližně tisíc firem, a to jak v Česku, tak i na Slovensku,“ říká Jan Gřeš, jednatel společnosti GIRITON Systems, s. r. o.

možné tímto způsobem elektronicky podepisovat například i pracovní smlouvy a další právně závazné dokumenty.

Digitálně podepsané datové soubory jsou opatřeny časovým razítkem, které se v prostředí systému GIRITON automaticky prodlužuje a neztrácí tak svoji platnost. Veškerá data uložená v cloudu jsou chráněna s využitím nejnovějších bezpečnostních technologií a integrována je i plná kontrola nad přístupem k osobním údajům v rámci společnosti. Uživatelům je možné omezit přístup k jednotlivým agendám, nebo jim naopak přidělit oprávnění jen k určitým agendám či dokumentům.

Termíny pod kontrolou

Samozřejmostí je sledování všech důležitých termínů, jako jsou například konce pracovních smluv, platnost různých školení nebo lékařských prohlídek. U lékařských prohlídek umí systém ohlídat i to, zda zaměstnanec již nedosáhl věku, kdy musí prohlídky absolvovat častěji. Záznamy agendy, které jsou svázané s nějakým datem, je možné jednoduše propisovat do integrovaného kalendáře nebo exportovat do sdílených kalendářů Googlu a Microsoft Office. Automatické notifikace zajišťují upozornění na důležité termíny či významná pracovní výročí. Systém řeší i plánování směn a žádosti o dovolenou, přičemž hlídá různé limity a zároveň i řadu dalších parametrů.

ERP, CRM nebo účetní systém?

Váháte, co vaše firma potřebuje? Povedeme vás ideální cestou k **digitalizaci** a **automatizaci** procesů.

Podnikové systémy usnadňují řízení společnosti a zvyšují její hodnotu. Jako ty na míru pro naše klienty:



Přečtěte si detailní příběhy našich klientů



Šest lokálních účetních systémů poboček Kentico nahradil jeden ERP systém. Ten jsme propojili s bankou a CRM systémem a sjednotili veškeré procesy.



Nový ERP i CRM systém, Power BI pro reporting, on-line podepisování, automatizace a řada integrací. V MoroSystems jsme se postarali o technologickou (r)evoluci.



Že ERP systém na míru pro realitní společnosti neexistuje? Už ano! Vyvinuli jsme jej pro FIDUROCK. A k tomu i s ním propojený portál pro jejich nájemníky.



Vyvíjíme moduly, funkce, add-ony, vlastní produkty



Upgradujeme, migrujeme do cloudů, integrujeme



Konzultujeme, jsme s vámi v kanceláři, školíme



“Postup práce se neplánoval jen podle našeho zadání, ale na základě doporučení, jaké procesy by ERP systém mohl ještě zjednodušit. Petr a jeho tým dali produktu přidanou hodnotu a cením si toho, že vidí naše potřeby v celkovém obrázku.”

GABRIELA JAKABOVÁ, KENTICO SOFTWARE

Ozvěte se nám pro nezávaznou konzultaci

info@onpointserv.com
+420 704 122 326

ATS TELCOM

ATS TELCOM POSKYTUJE SPOLEHLIVOU POMOC PŘI PLNĚNÍ KYBERNETICKÝCH POŽADAVKŮ

Brzy vstoupí v platnost **směrnice Evropského parlamentu a Rady Evropské unie NIS 2**, která se zaměřuje na kybernetickou bezpečnost.

Směrnice NIS 2 přináší nové požadavky pro podniky a organizace, ale také obavy a nejistotu v rámci IT oddělení.

Je nutné ujasnit si vztah práva a technicko-administrativního zabezpečení informačních systémů. **Lze se připravit na NIS 2 bez NIS 2?**

Odpověď vám poskytneme na odborné konferenci

ISSS V HRADCI KRÁLOVÉ 13. – 14. KVĚTNA 2024.



KOMPLEXNÍ BEZPEČNÁ ŘEŠENÍ A SLUŽBY

BEZPEČNOSTNÍ PORADENSTVÍ

SPECIÁLNÍ TECHNOLOGIE

BEZPEČNÁ OCHRANA DAT

INFRASTRUKTURA ROZSÁHLÝCH SÍTÍ

SÍDLO FIRMY: ATS-TELCOM PRAHA a. s., Nad elektrárnou 1526/45, 106 00 Praha 10 – Michle, +420 283 003 111 • IČ: 61860409

KANCELÁŘ BRNO: Vídeňská 122, 619 00 Brno • **KANCELÁŘ HRADEC KRÁLOVÉ:** Pohřebačka 110, 533 45 Opatovice nad Labem

KANCELÁŘ PRAHA: Milíčova 14, 130 00 Praha

WWW.ATSTELCOM.CZ

PRÁVNÍ RÁDCE

04

**Legislativní džungle
brzdí ekonomiku**

Regulace jsou daní
za sociální smír, i tak
by mohly být střídmější
a lépe sepsané

**Nástroj tvůrce,
nebo tvůrce sám?**

Spory o díla umělé
inteligence rozhodují
soudy po celém světě

NEVĚŘÍM VE ŠKRTÁNÍ PARAGRAFŮ

Každý právní předpis má většinou význam, volání po jejich rušení je populistické gesto, říká **MICHAL SNIHOTTA** ze Sniehotta & Vajda Legal

**O NOVELE
SLUŽEBNÍHO ZÁKONA**



MICHAL SNIEHOTTA

partner v advokátní kanceláři Sniehotta & Vajda Legal

Jsou hladoví soudci přísnější, nebo ne?



Ve slavné knize Myšlení, rychlé a pomalé nedávno zesnulého držitele Nobelovy ceny za ekonomii Daniela Kahnemana je pasáž o tom, jak výrazně je rozhodování soudců ovlivněno faktem, zda mají, či nemají prázdný žaludek. Kahneman cituje studii izraelských vědců, jež porovnávala počet schválených žádostí o propuštění na kauci během pracovního dne. Ukázalo se, že nejvíce jich soudci odklepnu poté, co se vrátí nasycení z oběda. Před polednem a později odpoledne měli hladoví soudci naopak tendenci opomíjet drobné polehčující okolnosti a žádost o propuštění raději zamítnout. Tato studie měla nejen velký mediální ohlas, ale stala se populární i v akademickém světě: podle vyhledávače Google Scholar ji citovalo více než 1700 dalších výzkumných článků.

Na tomto příkladu je vidět, jak lidé milují jednoduchá vysvětlení. Každému kriticky smýšlejícímu člověku by ale při podobných zprávách mělo v hlavě zablikat výstražné světlo. Je to zkrátka příliš dobré na to, aby to byla pravda. Závěry izraelské studie nově zpochybňuje práce vědců, kteří analyzovali rozsáhlý soubor dat zahrnující rozhodnutí tisíců soudců v Indii a Pákistánu. Namísto sledování rozhodnutí vydaných v průběhu celého dne využívá skutečnosti, že po dobu jednoho měsíce v roce se všichni muslimští soudci postí na ramadán. Ten trvá od svítání do západu slunce, a protože může probíhat v různých ročních obdobích a jelikož různá místa mají vzhledem ke své zeměpisné poloze mírně odlišnou délku dne, někteří soudci zažili delší půst než jiní. Výzkumníci využili těchto rozdílů k tomu, aby si položili otázku, zda delší půst – a tedy i větší hlad – vedl k nějakým rozdílům v soudních rozhodnutích. Hlavním zjištěním studie je, že u soudců byla o 10 procent vyšší pravděpodobnost, že obžalovaného zproští viny za každou další hodinu půstu. V přímém kontrastu s izraelskou studií tedy platí, že čím větší hlad měl soudce, tím byl shovívavější. A teď co s tím. Jsou hladoví soudci shovívavější, nebo přísnější? Nejpoctivější bude si přiznat, že nevíme. A nejlepší ponaučení z obou studií možná bude, že kritického myšlení se nesmíme vzdávat, ani když nám něco tvrdí člověk ověnčený Nobelovou cenou.

Petr Kain

Séfredaktor týdeníku Ekonom

Obsah

Aktuality

- 4 Přehled událostí v právu

Téma

- 6 Churavějící ekonomika nás jednou donutí seškrtat a zjednodušit zákony
10 Bruselský efekt: Evropa šíří regulaci do světa. Některé předpisy ale nepotřebujeme

Rozhovor

- 12 Michal Sniehotta: Právní týmy ve firmách jsou silnější. Lákají mladé právníky a advokacii konkurují

Právní praxe

- 16 Právní peklo na čtyři. Spotřebiteli přehlížené a obchodníky nenáviděné praktiky Temu
18 Hrozba jménem deepfake
20 Individuální a všeobecné moratorium jako skrytá hrozba pro věřitele
22 Nástroj tvůrce, nebo tvůrce sám? Spory o díla AI rozhodují soudy po celém světě
24 Pomůcky, které příliš nepomohou aneb Náhradní způsob stanovení daně

Soudnička

- 26 Půl tuny za cenu jednoho kila

Ministerstvo pro místní rozvoj vybralo dodavatele geoportálu. Červencové spuštění by se mělo stihnout

Národní geoportál územního plánování předvídaný novým stavebním zákonem by navzdory komplikacím, které během výběru dodavatele nastaly, měl být spuštěn k 1. červenci 2024 tak, jak předpokládá zákonná lhůta. Výběr dodavatele měl původně probíhat formou soutěžního dialogu, nicméně jeden z účastníků tohoto procesu následně napadl zadávací podmínky u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

Obava z délky řízení před Úřadem spolu se snahou stihnout zákonný termín vedly ministerstvo k přehodnocení celého zadávacího postupu. Ústřední orgán přistoupil k zadání zakázky napřímo skrze jednací řízení bez uveřejnění. Jako dodavatel byla vybrána společnost Sevitech CZ, se kterou byly uzavřeny smlouvy na vývoj a údržbu geoportálu včetně hardwarové infrastruktury. Celková hodnota zakázky dosahuje přibližně 151 milionů korun bez DPH.

Jde již o druhou nouzově a nestandardně zadanou zakázku související s digitalizací stavebního řízení. Plnění té první, týkající se dodávky některých integrálních systémů společností InQool, zakázal v březnu ÚOHS, avšak s tím, že zákaz začne platit až čtyři měsíce po případné právní moci rozhodnutí.

Samotný geoportál by měl po svém spuštění v sobě slučovat výstupy z územně plánovací činnosti a umožnit uživatelům podávat připomínky a námítky k územnímu plánování online.

bpv Braun Partners posiluje expert na německé právo

Na pozici partnera v advokátní kanceláři bpv Braun Partners byl v březnu jmenován Robert Matas, odborník na obchodní právo a právo nekalé soutěže. Nový partner patří mezi uznávané odborníky nejen na české, ale zejména na německé právo. Rodák z Prahy totiž vyrůstal v Heidelbergu, kde rovněž vystudoval tamní právnickou fakultu a získal zkušenosti s právní úpravou sousední země. Na pražské právnické fakultě pak úspěšně absolvoval rigorózní řízení. Ve své praxi se advokát věnuje zastupování klientů před německými i českými soudními a rozhodčími orgány.

„Robert je úspěšný advokát s dlouholetou praxí, jeho zkušenosti zejména v oblasti německého práva budou pro naši mezinárodní kancelář velkým přínosem a ještě zlepší naši pozici jedné z mála českých kanceláří, které poskytují poradenství v oblasti německého práva v českém jazyce – v současné době je tak již našim čtvrtým právníkem s touto specializací,“ představuje konkurenční výhodu kanceláře její managing partner Arthur Braun.

Neotevřené datové schránky skrývají písemnosti od exekutorů a finančních úřadů

Vsouvislosti s povinným zřízením datových schránek pro živnostníky, spolky, společenství vlastníků bytových jednotek a další nepodnikající právnické osoby, ke kterému došlo v lednu loňského roku, se v současnosti řeší neobvyklý problém. Zhruba 450 tisíc schránek z celkového počtu přibližně 2,2 milionu takto zřízených schránek nebylo dle údajů České pošty zatím oprávněnými uživateli vůbec otevřeno.

Pasivní přístup k povinným datovým schránkám s sebou nese

rizika. Písemnost odeslaná do datové schránky se po deseti dnech považuje za doručenu, bez ohledu na to, zda se uživatel do schránky přihlásil. Písemnosti se stávají doručeny i v případě, že se osoba, které byla schránka povinně zřízena, do ní nikdy nepřihlásí. „Je to stejné, jako kdybyste měli schránku na domě a tvářili byste se, že vám do ní nechodí dopisy,“ přibližuje Martin Mesršmíd, ředitel Digitální a informační agentury, která je správcem systému datových schránek.

V neotevřených schránkách se nyní nachází podstatné písemnosti od různých institucí v překvapivě vysokém množství.

„V tomto momentě je v přibližně v polovině z 450 tisíc neotevřených datovek dopis od finančního úřadu nebo exekutora,“ konstatuje vicepremiér pro digitalizaci a ministr pro místní rozvoj Ivan Bartoš. Ministr zároveň všem uživatelům doporučuje zkontrolovat obsah své schránky pomocí webu mojedatovaschranka.cz a případně si nastavit upozornění na doručenu zprávu pomocí e-mailu či SMS.

Bulharsko a Rumunsko se staly součástí schengenského prostoru

Vstup Bulharska a Rumunska do schengenského prostoru nastal k 31. březnu letošního roku po mnohaletých vyjednáváních a neúspěšných pokusech. Obě země si od tohoto kroku slibují zvýšení své atraktivity v očích zahraničních investorů. Rozšíření vítá i Evropská komise. Její předsedkyně Ursula von der Leyenová označila rozšíření za historickou událost, která přispěje k silnějšímu a jednotnějšímu Schengenu.

Samotný vstup však automaticky neznamená konec veškerých kontrol. Ty sice byly odstraněny ve vztahu k vzdušným a vodním vnitřním hranicím, avšak k odstranění silničních kontrol na pevninských hranicích zatím nedošlo. Evropská komise předpokládá, že i tato omezení by měla v dohledné době odpadnout, nicméně alespoň přibližné datum zatím stanoveno nebylo.



K posílení ochrany vnějších hranic prostoru mají obě země od unijních orgánů dostávat i v budoucnu finanční, personální a materiální prostředky. Zá-

roveň bylo přislíbeno, že pokud se rumunský a bulharský přístup k ochraně hranic osvědčí, bude začleněn do společné schengenské ochranné struktury.

Advokátní kancelář Kocián Šolc Balaščík pomohla při akvizici v oblasti IT

Tým pod vedením advokáta Jána Béréše asistoval při transakci, v rámci které získal technologický koncern Seyfor 35procentní podíl ve společnosti Digitask, která se zabývá implementací nástrojů umělé inteligence do firemní praxe. Pro původem brněnskou společnost Seyfor, jež se specializuje na vývoj účetních, mzdových a personálních řešení a jejíž roční obrat přesahuje čtyři miliardy korun, jde o další krok v plánované expanzi.

„Umělou inteligenci vnímáme jako game changer byznysu současné doby a součástí naší vize je využít její potenciál, a to nejen v interních procesech našich společností. Chceme se stát lídrem a prostřednictvím Digitasku i našich firemních systémů pomáhat adoptovat AI našim zákazníkům,“ vysvětluje motivaci akvizice zakladatel společnosti Seyfor Martin Cígler. Od spolupráce a propojení obou společností si obě strany slibují možnost spolupracovat na vývoji pokročilých a na míru šitých AI řešení pro své klienty.

Výplata věřitelů Sberbank finišuje

Do 15. dubna si bývalí klienti Sberbank CZ mohou nechat vyplatit své pohledávky vůči této bance. V souladu s usnesením Městského soudu v Praze z listopadu 2023 mohou věřitelé svůj nárok na výplatu pohledávky uplatnit u Komerční banky. Výplata probíhá přímo z majetkové podstaty Sberbank CZ a nárok na ni mají věřitelé uvedení v usnesení, a to ve výši 95 procent zjištěných pohledávek. Nárok vznikl více než patnácti tisícům věřitelů, kterým by mělo být vyplaceno zhruba 57 miliard korun.

Bývalí klienti mohou svůj nárok uplatnit buď online, ale maximálně do výše 100 tisíc korun, nebo osobně na některé z poboček Komerční banky. Vyplácet se začalo 18. března, přičemž již první den věřitelé uplatnili pohledávky souhrnně přesahující tři miliardy korun. „Výplata začala v 9 hodin a hned v 9:02 byla provedena první výplata, a to ve výši 12 milionu korun. Pro celý bankovní trh je extrémně důležité, aby vše proběhlo hladce, rychle a hlavně bezpečně,“ vyzdvihuje význam celé operace Jitka Haubová, členka představenstva Komerční banky zodpovědná za provoz.

Churavějící ekonomika nás jednou donutí seškrtat a zjednodušit zákony

ZA PŘIBÝVAJÍCÍM MNOŽSTVÍM PŘEDPISŮ SE SKRÝVÁ SNAHA O SOCIÁLNÍ SMÍR. A VLÁDY CHTĚJÍ TAKÉ REGULOVAT NOVÉ TECHNOLOGIE.

Josef Pravec | Foto: ČTK

Dnešní právo nesplňuje podmínku, aby bylo srozumitelné a především stručné. Místo aby reagovalo na společenské problémy nebo jim předcházelo, je do káže vyvolat. Legislativa je často složitá i pro právníky, natož pro občany a podnikatele. V Česku existuje asi 18 tisíc rozmanitých zákonů a vyhlášek a každým rokem jich přibývá, protože počet rušených norem je vždy nižší než těch nově přijímaných. „Nemyslím si, že v blízké budoucnosti lze očekávat nějaký pokles počtu nově přijatých předpisů, spíše naopak,“ řekl Právnickému rádci Ján Matejka, ředitel Ústavu státu a práva AV ČR.

Podle šetření Hospodářské komory ČR považuje administrativní a regulatorní zátěž za překážku podnikání 46 procent jejích členů. „Legislativní zásahy, jejich podoba i počet, mají zásadní vliv na to, jak firmy fungují a jak úspěšné jsou,“ zdůrazňuje šéfka legislativy komory Lenka Janáková. Rovněž podle právníčky Svazu průmyslu a dopravy ČR Jitky Hlaváčkové je domácí právní řád složitý a nepřehledný.

KOMPLEXNÍ PRÁVNÍ SYSTÉM, NEBO CHRLIČ?

Situaci nijak zvlášť nezjednodušil ani jednorázový akt, v němž na návrh vlády Petra Fialy parlament k počátku letošního roku zrušil více než 10 tisíc formálně platných, avšak dávno neaplikovatelných předpisů. Například zákon, který ruší celibát učitelek, z roku 1919.

Stále zůstává dost těch, jež je možné v praxi použít. Podle evidence Ústavu státu a práva je platných a účinných přibližně sedm tisíc primárních předpisů, tedy ústavních zákonů, zákonů a vyhlášek. Vedle toho platí dalších 11 tisíc předpisů sekundárních,

které z primárních odvozují působnost. K tomu je nutné připočítat 4500 mezinárodních smluv a asi 20 tisíc předpisů evropských. „Tato data je třeba brát s rezervou, v papírové sbírce reálně dohledat nejdu, elektronická sbírka je stále ve fázi vzniku a každý z komerčních právních informačních systémů uvádí výrazně jiné údaje. Já vycházím ze systému AcademicLex, který jsme si vyvinuli sami,“ připomíná ředitel Ústavu státu a práva Matejka. Ovšem s tím, že vypovídací hodnota tohoto přehledu je omezená, neboť čísla podle něj o kvalitě právního řádu sama o sobě nic nevypovídají.

**JÍT DO VĚTŠÍCH RIZIK, PŘIPUSTIT
OSTŘEJŠÍ FORMY KONKURENCE,
MÉNĚ KLÁST DŮRAZ NA PŘEDBĚŽNOU
OPATRNOST, SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST
A UDRŽITELNOST.**

V úvahu je nutné vzít i veškeré normativní akty včetně vyhlášek a nařízení obcí a krajů. „Pokud to ještě rozšíříme o stavovské či regionální předpisy, případně předpisy historické a již zrušené, dojdeme k číslům v řádu vyšších statisíců, možná i milionů,“ odhaduje Matejka.

Legislativní mašina předpisy chrlí dál. Loni bylo ve sbírce zákonů zveřejněno 469 všemožných zákonů, nařízení, vyhlášek a úředních sdělení či nálezů, o rok dříve 471. Za minulé vlády Andreje Babiše jich bylo dokonce o trochu víc – v roce 2021 celkem 533 a v roce 2020 až 592. Mnoho se s tím nedá udělat. „Komplexní společnosti



mají komplexní právní systémy. Státy Západu takovýmito společnostmi jsou, takže naše právo není a nebude jednoduché," tvrdí šéf Nejvyššího správního soudu Karel Šimka. Totéž zdůrazňuje i Matejka a připomíná nával nové agendy týkající se technologií nebo ochrany spotřebitelů.

EVROPA SI PODŘEZÁVÁ VĚTEV

Situaci zahušťuje příliv regulace EU. Podle komentátorů amerického ekonomického listu *The Wall Street Journal* jde o mánii a ekonomika starého kontinentu si pod sebou podřezává větev.

„Regulace opravdu není univerzálním řešením, jakým se nám podaří přetvořit ekonomiku nebo rovnou svět. Přináší s sebou nezamýšlené efekty, které mohou způsobit, že efekt regulace je nakonec zanedbatelný. Nebo že regulace povede ke stavu horšímu, než byl ten původní,“ říká ředitelka odboru legislativy, práva a analýz Hospodářské komory Lenka Janáková.

Podle Šimky jsou přísná pravidla, na základě kterých se v ekonomice hraje, daní za společenský smír. A je to daň vysoká, protože snižují společenský blahobyt. „Snažíme se budovat bezpečný svět a cenou za to je omezení dovolených způsobů tvorby bohatství v takové míře, že dlouhodobě zaostáváme v ekonomickém růstu. Myslím, že bychom měli jít do větších rizik, připustit ostřejší formy konkurence, méně klást důraz na předběžnou opatrnost, sociální zodpovědnost a udržitelnost a dát více prostoru inovacím a dravosti,“ navrhuje.

Takový pohled je v Evropě i v Česku menšinový. Ani Tomáš Babáček z advokátní kanceláře Verdian

Tvorba nových zákonů je v Česku složitá.

Na konci je vidět hlavně parlament a vláda. Vše ale začíná u specializovaných pracovních skupin, meziresortního připomínkového řízení i posuzování dopadů. Navíc stále větší část regulatorní legislativy přichází z Bruselu.

jednoduchou souvztažnost mezi počtem unijních předpisů a ekonomickým výkonem nevidí. „Otázka efektu evropské regulace na úroveň hospodářství je myslím zástupná, zásadní je geopolitický vliv Evropy a jeho dynamika v kontextu změn ve světě. A v tomto ohledu se obávám, že má Evropa své nejlepší roky za sebou,“ uvádí advokát. Podotýká také, že v regulaci vztahů a vytváření podmínek pro prosperitu nejde zdaleka jen o počet právních předpisů. „Minimálně stejnou pozornost, jakou věnujeme počtu a zlepšování kvality zákonů, bychom měli věnovat i dalším formám kultivace vztahů mezi lidmi a dalším podmínkám pro schopnosti firem inovovat,“ tvrdí advokát.

V jednoduché právo nevěří Karel Šimka, ovšem tvrdí, že jisté zpřehlednění může přinést legislativní zdrženlivost. „To když necháme věci na svobodném rozhodnutí jednotlivců a jejich dohodách i s tím spojených rizicích. Někdy to může bolet a přinášet srdceryvné příběhy lidí, kteří kvůli své hlouposti či nezkušenosti podlehli nějakému lákadlu a pak splakali nad výdělkem. Ale v celkovém výsledku a dlouhodobě by se nám ostražitost k regulacím vyplatila,“ míní.

POKŘIVENÍ TRŽNÍHO SYSTÉMU

Byznys po seškrtání zákonů jednoznačně volá. „To, že ekonomika a svět jsou stále složitější, lze použít také jako argument pro méně regulovanou formu. Zvyšují se hrozby negativních nezamýšlených efektů, které regulátor při tvorbě zákonů není schopen předvídat. Představa, že právních norem může být ve složitějším světě méně, je pro-

to realistická a racionální,“ míní na rozdíl od právníků Lenka Janáková z Hospodářské komory. Dodává, že současný legislativní rámec kvalitu českého podnikatelského prostředí táhne dolů.

Byznys kritizuje vážnou spolupráci jednotlivých resortů při přípravě legislativy. Podnikatelé poukazují také na to, že často obsahuje duplicitu a komplikaci vidí v pozdním předkládání prováděcích předpisů k jednotlivým zákonům, což firmám ukrájí čas na přípravu.

Z konkrétních problematických předpisů Hospodářská komora vytahuje některé k pracovněprávním vztahům, požadavky ministerstva životního prostředí a ministerstva zdravotnictví. Svaz průmyslu za ukázkou nekvalitní legislativy dává část konsolidačního balíčku. Ten přinesl řadu výkladových nejasností a administrativní zátěž, zejména ve zdaňování zaměstnaneckých benefitů. „Výkladem přijaté normy se snaží rozsáhlou metodikou objasnit finanční správa, i tak zůstává v praxi řada nejasností a problémů,“ připomíná Jitka Hlaváčková.

Jinou věcí je, zda je domácí daňový systém v Evropě atypický. „Na základě svých zkušeností mohu říci, že jsme v průměru EU. Jsme však mistry v tom, jak si dokážeme zkomplikovat život. Například zrušením superhrubé mzdy přišel státní rozpočet asi o 100 miliard korun a velmi komplikovaným konsolidačním balíčkem dáváme dohromady jednotky miliard,“ podotýká Jiří Nekovář, daňový poradce a analytik poradenské společnosti BDO. Za chybu pokládá také to, že domácímu daňovému systému chybí dlouhodobá koncepce.

Šimka za problémovou označil trojici přicházející z Bruselu: předpisy o Green Dealu, přísnou ochranu dat a reporting o plnění ekologických, sociálních a manažerských standardů, známý pod zkratkou ESG. „Právě ESG považuji za obzvlášť nebezpečný útok na podstatu liberálního kapitalismu. Tváří se jako součást tržního mechanismu, a přitom usiluje o jeho pokřivení a snaží se do tržních kalkulací vnášet nepeněžní, hodnotové parametry. Nakonec to skončí jako vždycky, tedy regulacemi. Povinnými podíly zelených či jinak ušlechtilých investic nebo kvótami k zajištění manažerské diverzity ve firmách,“ varuje šéf Nejvyššího správního soudu.

Nadbytečností ve formě požadavků překypuje i domácí legislativa. „Problematická je někdy regulace profesí, třeba licencování lékařů. Ti sice kvalifikaci mít musí, ale otázkou je, jak přísně se

KOLIK MÁME PŘEDPISŮ

7 tisíc – platné a účinné primární předpisy – ústavní zákony, zákony a vládní nařízení

11 tisíc – sekundární právní předpisy, které působnost odvozují od předpisů primárních

4,5 tisíce – zahraniční smlouvy

20 tisíc – předpisy spojené s právem Evropské unie

Pokud se vedle zákonů zahrnou i vládní nařízení, vyhlášky, nařízení obcí a krajů a předpisy stavovské, regionální nebo historické, jde o stovky tisíc předpisů.

ZDROJ: ÚSTAV STÁTU A PRAVA AV ČR, PRAVNÍ RÁDCE

nastaví pravidla. Lidé na venkově leckde nemají zubaře. Je možné je získat z Ukrajiny, nespĺňují však stanovené požadavky. Takže alternativou v malé vesnici na Vysočině není dokonale odborník, ale že tam žádného zubaře nemají,“ připomíná Libor Dušek, dosavadní šéf katedry národního hospodářství Právnické fakulty Univerzity Karlovy, který právě přechází na MMR (více v rozhovoru na str. 10).

LEPŠÍ ZÁKON NAPIŠE UMĚLÁ INTELIGENCE

I advokát Babáček z Verdianu považuje kvalitní regulační systém za podmínku ekonomické prosperity. „Na to by se nemělo zapomínat ani při kritice předpisů týkajících se ESG a digitální transformace,“ varuje. Právníci se však v pohledu na úroveň legislativy mezi sebou neshodnou. „Vzniká spousta regulace, a to bez vysvětlení, proč je potřeba, k čemu bude sloužit a zda neexistuje méně zatěžující, nelegislativní cesta k dosažení cíle,“ uvádí například advokát Robert Neruda z Havel & Partners. Za problém nemá pouze množství norem, ale i jejich srozumitelnost. „Lidé budou zákony spontánně dodržovat, pokud jim porozumí a ztotožní se s nimi,“ míní.

Psaní zákonů je přitom proces s jasnými pravidly. Na počátku bývají specializované pracovní skupiny, pak přicházejí připomínková řízení, hodnocení regulačního dopadu a promýšlení provázanosti s jinými částmi právního řádu Legislativní radou vlády. Následují tři čtení ve sněmovně, práce Senátu a nakonec podpis prezidenta republiky.

„Výsledky přesto nejsou bůhvíjaké. Zákony jsou čím dál ukecanější, ne vždy terminologicky a systematicky vyladěné a je jich příliš mnoho. Málokdy se při psaní zákona domyslí všechny souvislosti,“ zpochybňuje kvalitu procesu Šimka.

Hospodářská komora požaduje jakýsi detox. „Bylo by namísto provést inventuru regulací a zajistit, aby si jejich původní cíle neprotiřečily. Zároveň by se měl při přijímání nové legislativy striktně uplatňovat princip „one in, one out“, tedy jeden přijmout a jeden zrušit,“ říká Janáková.

Podle Jitky Hlaváčové ze Svazu průmyslu a dopravy se má upustit od častých novelizací. „Předpisy jsou měněny dříve, než se s nimi praxe sžije, a bez předchozí analýzy dopadů,“ připomíná.

Babáček v souvislosti se psaním zákonů zmiňuje nedostatek kapacit ve státní správě s ohledem na narůstající množství regulace. „S nadějí proto vzhlížím k eLegislativě a dalším nástrojům digitalizace státní správy, které by měly být schopny lépe odstraňovat duplicitu a nekonzistenci v právních textech,“ říká.

Matejka z Ústavu státu a práva očekává, že právní hypertrofii pomůže překonávat umělá inteligence. „Především velké generativní modely, které mohou pomoci s tvorbou, srozumitelností i konsolidací práva,“ řekl Právnímu rádcí.

NOUZE NÁS DONUTÍ

Advokát Babáček domácí legislativu v kritické situaci rozhodně nevidí. „Česko si za posledních 20 let nadělilo řadu modernizačních legislativních počinů – občanské právo, trestní právo, správní a daňové řízení. To je zdravá páteř našeho právního řádu. Je jistě namísto řešit jednotlivé či sektorové nedostatky a snažit se dál zlepšovat naši

schopnost regulovat minimalisticky, srozumitelně, hospodárně a s maximální podporou společenského konsenzu. Kvůli stromům ale nesmíme ztrácet z očí les,“ zdůrazňuje.

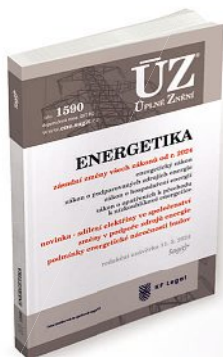
Podle ekonoma Libora Duška pomůže i vyhodnocování dopadů regulace, té chystané i té už přijaté. „Dobrou zprávou je, že současný kabinet na úrovni Úřadu vlády a jednotlivých ministerstev zakládá analytické útvary, které budou sbírat data a začnou dopady legislativy vyhodnocovat,“ prohlásil.

Šimka nicméně předpovídá, že k radikální změně doženu systém krizové okolnosti. „Zatím se v Evropě přes všechny chyby, které děláme, máme skvěle a blahobytně. Zdroje z minula, zejména z kumulace bohatství po druhé světové válce, nám ještě stačí na spokojený život pro příští roky či pár desetiletí. Jednou ale začnou docházet a možná dříve, než se nadějeme. Přesně v té chvíli nás nouze naučí osekát to, co nás brzdí. Regulace, dotace, přerozdělování, prostě státní zásahy do ekonomiky. Povedlo se to Ronaldu Reaganovi v USA, Margaret Thatcherové ve Velké Británii, ale třeba svého času i Gerhardu Schröderovi v Německu s Harzem IV,“ připomíná.

Rovněž Češi něco podobného podle něj zvládli v devadesátých letech minulého století, kdy se jim od zaostávajícího socialismu podařilo rychle přejít do svobodné kapitalistické ekonomiky. „Museli jsme. Až přijde doba, že budeme zase muset, zvládneme to. Raději bych s tím ale začal sám dříve než později z donucení,“ řekl Šimka Právnímu rádcí. ●

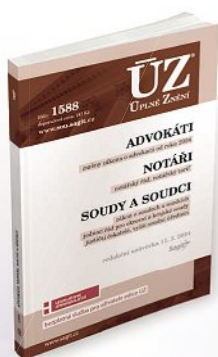
inzerce

ENERGETICKÝ ZÁKON, KOMUNITNÍ ENERGETIKA, PODPOROVANÉ ZDROJE



- přelomová změna - komunitní energetika, sdílení elektriny
- změny všech zákonů
- soubor zákonů a vyhlášek

ADVOKÁTI, NOTÁŘI, SOUDCI A SOUDY



- zákon o advokacii
- notářský řád
- zákon o soudech a soudcích
- všechny prováděcí předpisy

EXEKUČNÍ ŘÁD, VEŘEJNÉ DRAŽBY



- exekuční řád po několika změnách
- novelizovaná vyhláška o postupech při výkonu exek. činnosti
- nový zákon o veřejných dražbách

Bruselský efekt: Evropa šíří regulaci do světa. Některé předpisy ale nepotřebujeme

BOBTNÁNÍ LEGISLATIVY JE NEZASTAVITELNÉ.
RŮST EKONOMIKY TO NEPODPORUJE.
PROBLÉMEM JE I NEVHODNÝ OBSAH ZÁKONŮ.

Josef Pravec | Foto: Archiv Libora Duška

Zbytečné předpisy by se podle šéfa katedry národního hospodářství na Právnické fakultě Univerzity Karlovy Libora Duška měly rušit. „Dobrou zprávou je, že současný kabinet na úrovni Úřadu vlády a několika ministerstev zakládá analytické útvary, které budou sbírat data a začnou dopady regulace vyhodnocovat,“ řekl ekonom Právnickému rádci.

Americký ekonom John Cochrane z Hooverova institutu nedávno napsal: „Když vidíte v ekonomice problém, hledejte nejprve předpis, který jej způsobil.“ Souhlasíte s takto ostrým vyjádřením?

Je to myšleno jako bonmot a jako takový je trefný, u spousty problémů platí. V Česku navíc v množném čísle – když se zjišťuje, co za problémem je, ukáže se, že nejde o jeden předpis, ale celou řadu. Navíc patří do gesce různých ministerstev, což cestu k nápravě komplikuje.

Dost lidí v byznysu míní, že regulace bez rozdílů jsou špatné. Je to opravdu tak?

Ne. Regulaci, která upravuje vstup do odvětví nebo ceny, ekonomové většinou považují za škodlivou. Neustále jí přibývá v sociální oblasti, bezpečnostní, zdravotní či v životním prostředí. Tam to má své přínosy, ale je fakt, že náklady dopadají obvykle přímo na firmy. Dále je nutné rozlišit, kdy regulace trh omezuje a kdy je naopak přímo nutnou podmínkou pro jeho fungování. Základní regulační rámec trh potřebuje, už jen proto, aby se vyčistil od podvodníků. Příkladem je český kapitálový trh v 90. letech. Kuponová privatizace vytvořila velký akciový trh, ten byl

ale paralyzován tunelováním firem, takže samotní investoři volali po standardní západní regulaci.

Požadavek, aby bylo méně státu a více trhu, tedy může paradoxně vyžadovat více zákonů?

V některých případech ano. U kapitálového trhu je dobře zdokumentováno, že větší ochrana minoritních akcionářů – což znamená více zákonů – přináší vyšší investice. Jiným příkladem je deregulace energetiky. Do 90. let byly regulovány vertikálně integrované monopoly. Dnes je při

NĚKTERÉ PŘEDPISY BY MĚLY PLATIT JEN DO URČITÉHO DATA, TŘEBA PO DOBU PATNÁCTI LET. POKUD BY SE PAK ZNOVU NESCHVÁLILY, SKONČILY BY.

výrobě i konečném prodeji zákazníků konkurence a monopol zůstal jen „u drátů“. V sektoru je rozhodně více trhu, ačkoliv regulační rámec je obsažnější a byrokratičtější, protože místo jedné monopolní společnosti regulujete komplikované vztahy mnoha firem.

Nepřehání to však Evropská unie jinde? Třeba s GDPR, ESG, Green Dealem a nyní s omezením umělé inteligence?

O dopadech GDPR už je dost výzkumů. Mírně to snížilo ziskovost firem, snížilo se cloudové ukládání dat evropskými firmami o 26 procent, nástup nových aplikací na Google Play Store šel dolů o polovinu. Navíc GDPR více dopadlo na malé firmy než na velké. Na druhé straně je

iluzorní si myslet, že žádná forma ochrany dat zá-
kazníků nebude. I přes tyto negativní dopady je
EU úspěšným „exportérem“ regulací. Jiné země se
přizpůsobují, tento fenomén už dostal vlastní ná-
zev: The Brussels Effect, bruselský efekt. Protože
tam řeší podobné problémy, evropské předpisy
jsou inspirací a velké firmy preferují kompatibilní
předpisy.

V každém případě český právní řád nadále bobtná. Zpomaluje to ekonomický růst?

Ano. Environmentální či bezpečnostní regula-
ce zlepšily životní prostředí a zdraví, a zároveň
z více studií vyplývá, že jejich záplava, která
začala v sedmdesátých letech minulého století,
zbrzdila růst produktivity.

Jak realistická je pak představa řady podnikatelů, že zákonů může být méně?

Málo. Přicházejí nové technologie, produkty
i služby. Ani dřív regulace nevznikala zbůhdar-
ma, reagovala na dobové problémy. Hygienické
standarty u potravin v USA byly zavedeny poté,
co Upton Sinclair v roce 1906 v románu Džungle
popsal otřesné podmínky na jatkách v Chicagu.
Burzovní krachy přinesly změny v ochraně inves-
torů a příkladů je víc.

Není problém i to, že zákony bývají špatně napsané a nepřehledné?

Obsah a nevhodnost jsou hlavními problémy.
Národní ekonomická rada vlády, na jejíž práci se
podílím, nyní navrhla řadu deregulací, například
ve výstavbě. Územní plánování stanovuje příliš
rigidně využití konkrétního území, tedy zda bude
rezidenční, průmyslové či pro služby. To by se
přitom mělo více ponechat trhu. Města se mění,
je poptávka po přestavbě brownfieldů na byty,
kanceláře i prostory sloužící kultuře. Ale investor
narazí na několikaletou bariéru, nutnou změnu
územního plánu. Podle mě by ze zákona mělo
být možné průmyslové objekty přeměnit v rezi-
denční. Požadavky na velké množství parkova-
cích míst zase prodražují stavby ve chvíli, kdy
řešíme dostupnost bydlení. Zrovna tato regulace
se brzy zmírní, ale je třeba jít dál.

Nezpomalila by zmíněné bobtnání právního řádu jistá legislativní zdrženlivost?

Je nutné posuzovat účel a zda neexistuje alterna-
tiva. Některé věci by měly platit jen do určeného



Libor Dušek

Vystudoval ekonomii na Univerzitě Karlově a University
of Chicago. Byl výzkumníkem na akademickém pracovišti
CERGE-EI a šest let stál v čele katedry národního hospodář-
ství na Právnické fakultě Univerzity Karlovy. Nyní povede
analytický útvar MMR a bude poradcem ministra Ivana
Bartoše. Zabývá se vztahem ekonomiky a práva a daněmi.

data, třeba po dobu 15 let. Pokud by se pak opět
neschválily, skončily by. Aktivizovat bychom měli
i takzvaný proces RIA (*hodnocení očekávaných
dopadů navrhovaných právních předpisů* – pozn.
redakce) a důkladně u nových zákonů analyzovat
náklady a přínosy.

Bude to stačit?

Je dobré zvažovat alternativu. Například u ochra-
ny dat méně regulovat procesy a nepředepisovat
firmám povinné compliance officerly, místo toho
posílit odpovědnost za výsledek, tedy sankce
za případný únik. Důležité je také vyhodnocování
dopadů už přijatých předpisů. Jaký přínos měly
vstupní zdravotní prohlídky u běžných profesí?
Přitom zabírají skoro desetinu času obvodních
lékařů. Dobrou zprávou je, že současný kabinet
na úrovni Úřadu vlády a několika ministerstev
zakládá takzvané analytické útvary, které tyto
dopady budou systematicky vyhodnocovat. •

Právní týmy ve firmách jsou silnější. Lákají mladé právníky a advokacii konkurují

SNIEHOTTA & VAJDA LEGAL LETOS SLAVÍ ŠEST LET EXISTENCE. NEJTĚŽŠÍ BYLO ROZHODNUTÍ NOVOU ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ ZALOŽIT.

| Petr Kain, Jan Beránek | Foto: Tomáš Nosil

Budoucnost advokacie se nachází v nových tématech z oblastí jako compliance či udržitelnost. Myslí si to Michal Sniehotta, vedoucí advokát v advokátní kanceláři Sniehotta & Vajda Legal. „Znalost preventivní i následné právní péče v advokacii se zajímavě doplňuje a může mít pro klienta z byznysu velkou přidanou hodnotu,“ konstatuje Sniehotta, který se jako poradce na ministerstvu vnitra podílí i na tvorbě legislativy.

V BUDOUCNOSTI BUDE ČÍM DÁL VĚTŠÍ PŘESAĤ DO OBECNĚJŠÍHO PORADENSTVÍ A ADVOKÁTY POSKYTOVANÉ SLUŽBY SE NEBUDOU OMEZOVAT POUZE NA KLASICKÉ ADVOKÁTNÍ ŘEMESLO.

Vaše kancelář oslaví v letošním roce šest let. Založit novou se zdá být na dnešním trhu obtížné. Co vás k tomuto rozhodnutí vedlo?

Obtížné bylo hlavně dojít k tomu rozhodnutí, po něm už to tak náročné nebylo. Působil jsem v jedné z největších českých advokátních kanceláří, což mělo své výhody. Do značné míry jsem ale vnímal i nevýhody, jakými jsou například někdy komplikované, neefektivní procesy a nedostatečná flexibilita ve vztahu ke klientům. Řekl jsem si, že chci věci dělat trochu jinak, po svém.

Jak budování nové kanceláře ovlivnil covid-19?

Nebylo to úplně lehké. První dva roky byly poměrně úspěšné, portfolio našich spolupracovníků

i klientů se utěšeně rozrůstalo. Covid zasáhl celý byznysový svět, tedy i nás. Možnosti setkávání byly omezeny a z toho logicky vyplynula i snížená poptávka po právních službách. Byl to značný náraz, museli jsme se přeorientovat na úplně jiný styl práce. Nakonec jsme se s tím nějak poprali. Období covidu z hlediska tržeb bylo obdobím stagnace, nikoliv zásadního propadu, a naopak nás to naučilo spoustu nových věcí. Když se podmínky vrátily do normálu, tyto zkušenosti otevřely dveře k dalšímu růstu. V pocovidovém roce 2022 jsme obrat zvýšili na dvojnásobek, loni jsme zaznamenali zhruba třicetiprocentní nárůst tržeb.

Na co se ve své praxi orientujete? Změnilo se to nějak za těch šest let?

Portfolio služeb máme poměrně široké, ale základ tvoří soukromoprávní agenda. Naším typickým klientem je byznysmen nebo firma jako taková. Z toho vyplývá naše profesní zaměření. Primárně se zaměřujeme na právní poradenství v oblasti korporátního práva a všeho, co korporátní klient potřebuje, tedy pracovní právo, smluvní agenda, ale hodně řešíme i compliance otázky a akviziční poradenství. Máme přesah i do poradenství v oblasti trestní odpovědnosti právnických osob a obhajoby v trestních věcech.

Plánujete další rozšiřování?

Cílíme na to, stát se středně velkou poradenskou společností. Za optimální velikost to považujeme ze dvou důvodů. S mým druhým společníkem Lukášem Vajdou máme zkušenosti s největší kanceláří na českém trhu a nechtěli bychom dorůst do takové velikosti, abychom neopakovali to, co



nám jinde vadilo. Střední velikost nám umožní dobrou kontrolu nad agendou a nad tím, co se v kanceláři děje, ale zároveň už nabízí větší míru stability, jelikož ji fatálně neovlivní například průběžné odchody či indispozice jednotlivých advokátů. V současnosti jsme dva společníci, máme partnerku Barboru Blahutovou. Kmenový tým spolupracovníků je mezi deseti a patnácti lidmi a spolupracujeme s dalšími externisty.

Na tři partnery jste se rozrostli předloni. Je to konečné číslo?

To bychom určitě nechtěli, i s ohledem na zmíněný cíl by lidí ve vedení kanceláře mělo být více. Jsme poměrně mladá kancelář, máme mladé spolupracovníky a chceme jim dávat prostor a motivaci k růstu.

Je dnes obtížné získávat novou pracovní sílu?

Situace je horší než před několika lety, ale neřekl bych, že je úplně krizová. Máme problém obsadit

Michal Sniehotta

Zakládající společník a vedoucí advokát v advokátní kanceláři Sniehotta & Vajda Legal. Vede tým zaměřený na akviziční poradenství, korporátní právo a obecné obchodněprávní poradenství. Rovněž působí jako poradce na Ministerstvu vnitra ČR. Podílí se na vybraných legislativních pracích.

spíše juniorní pozice koncipientů a právních asistentů. Mezi advokáty máme naopak poměrně vysoký počet uchazečů.

Čím si to vysvětlujete?

Faktorů může být více. Pro advokacii může být ve větší míře než před deseti, patnácti lety konkurencí prostředí firemních právníků. Před rokem 2010 bylo trendem outsourcovat celé agendy interních právních oddělení na advokátní kanceláře, nyní se ten trend obrátil a většina firem se snaží budovat vlastní silné právní týmy.

Mladí právníci se tak dostanou ve firemní sféře k mnoha zajímavým věcem, ke kterým se dříve dostali pouze v advokacii, a zároveň lze očekávat, že pracovní nasazení tam bude o něco menší.

Je pro vás zajímavější vychovat zaměstnance od juniorní pozice, nebo přijmout již hotového advokáta s bohatými zkušenostmi?

Když jsme před šesti lety začínali, potřebovali jsme hlavně hotové advokáty, tak abychom práci mohli odbavovat, jak přicházela. Sázeli jsme hlavně na zkušené kolegy, jelikož ani nebyl čas

a prostor si vlastní právníky vychovat. Dnes se již dostáváme do situace, kdy si držíme několik mladých studentských spolupracovníků a rádi bychom je přetavili do koncipientské a následně i advokátské pozice, tak aby v naší kanceláři vyrostli a potom zůstali.

Je nějaká oblast, ve které na trhu vynikáte?

Řekl bych, že poměrně jedinečně propojujeme advokacii s poradenstvím v několika souvisejících odvětvích. Zajišťujeme preventivní korporátní poradenství, to znamená, že se věnujeme nastavení compliance programů a corporate governance. Zároveň jsme ale schopni klientům pomoci, když nastane nějaký problém. Znalost preventivní i následné právní péče se v těchto případech zajímavě doplňuje a může to mít pro klienta velkou přidanou hodnotu. Mnoho kanceláří takto související spektrum poradenství neposkytuje.

Vidíte v tomto přístupu budoucnost advokacie?

Je to cesta, kterou bychom chtěli jít. Je vidět, že budoucnost advokacie nebude jen klasické advokátní řemeslo, ale že půjde i o přesah do souvisejících oblastí, jako je právě compliance či problematika udržitelnosti. Klientům poskytujeme služby i v legislativě. Podle nás bude čím dál významnější přesah do obecnějšího poradenství a poskytované služby se nebudou omezovat na pouhou advokacii.

Vzhledem k rostoucí komplexnosti právního řemesla, stálo by podle vás za to, změnit výuku práva na vysokých školách?

Už je to nějaký pátek, co jsem byl naposledy na Právnické fakultě Univerzity Karlovy, takže popravdě nevím, zda se výuka nějakým způsobem posunula, či ne. Budu-li ale vycházet z osobních zkušeností, rozhodně by si zasloužila větší propojení s praxí, s praktickými potřebami klientů, byznysovým myšlením i poradenstvím.

Specifikem vaší kanceláře je, že poradenství poskytujete i ve španělštině. Specializujete se na klientelu ze Španělska a Latinské Ameriky?

Ano, především Lukáš Vajda. Jsme v tomto ohledu i členy několika obchodních komor a můj společník je prezidentem Česko-uruguayské obchodní komory. Je to jen pár dní, co se vrátil z obchodní mise v této zemi.



Je namísto kritika, že právní řád je pro laika příliš komplikovaný a počet předpisů je přebujelý?

Právní řád je opravdu komplikovaný. Primárním problémem, se kterým ale určitě jde něco dělat, je malá stabilita právního řádu. Dochází k častým změnám právních předpisů, což vytváří pro občany a podnikatele těžko předvídatelné prostředí. Bylo by zapotřebí, aby se případné novely připravovaly s větším rozmyslem, aby nedocházelo ke změnám stejného právního předpisu třeba několikrát za jedno volební období, ale ideálně jen jednou. Příliš nevěříme snahám o škrtnání paragrafů a rušení právních předpisů. Většinou má každý paragraf a předpis nějaký význam. Volání po jejich rušení považuji spíše za populistické gesto, které se v praxi těžko realizuje. Což na druhou stranu neznamená, že by nešlo právní řád optimalizovat. Někaké zásadní rušení předpisů podle mě ale není na pořadu dne. Spíše bude právní řád muset reagovat na nové trendy, jako je třeba umělá inteligence. Stejně jako je komplexnější svět, bude muset být komplexnější i právní řád.

Existuje v právním řádu či právní praxi něco, co byste vy osobně chtěl změnit?

Určitě by bylo záhodno, aby více reagoval na moderní trendy. Výraznější modernizaci by si zasloužil například energetický zákon, v právním řádu jsou i některé historické resty. Například máme velmi letitý jak trestní, tak i občanský soudní řád.

Máte při své praxi možnost nějakým způsobem uplatnit i vzdělání v oboru politikologie, nebo je pro vás spíše koníčkem?

Částečně, ale nijak zásadně. Využiji to v poradenství, když jde o legislativu. Součástí politologického vzdělání samozřejmě je podrobné studium zákonodárného procesu a parlamentních procesů.

Uvažoval jste někdy o tom, co byste dělal, kdybyste nebyl právníkem?

Chtěl jsem být advokátem a právníkem od dětství, o jiné profesi jsem vlastně nikdy neuvažoval.

Jak podle vás bude vypadat advokátní praxe třeba za takových třicet let?

Určitě v ní bude hrát větší roli umělá inteligence. Spousta procesů se automatizuje, spousta vzorů a základních dokumentů bude generována na nějakých obecných bázích. V určitém ohledu to asi povede k poklesu zaměstnanosti v advokacii. Věřím

ale, že pro klienta pořád zůstane klíčová role advokáta jakožto člověka, kterému se může svěřit se svými strastmi, kterému může důvěřovat a s nímž může třeba i vytvářet právní či byznysovou strategii v obchodních sporech. Tam si myslím, že lidská role bude nezastupitelná ještě dlouhá léta.

Myslíte, že pro advokáta je důležité rozumět lidské psychologii a být empatický, nebo je podstatnější být excelentní v právu?

Psychologická stránka naší práce je velmi důležitá. Často přece s klienty řešíme velice hraniční životní situace. Možná to je dobrý postřeh do budoucích let, pokud jde o vzdělávání advokátů. Psychologie sice byla předmětem našich studií, ale velice okrajově. Při výkonu své práce se přitom advokát často ocitá ve velmi vyhocených

KAŽDÝ PARAGRAF A PRÁVNÍ PŘEDPIS MÁ VĚTŠINOU SVŮJ VÝZNAM. VOLÁNÍ PO JEJICH ZRUŠENÍ POVAŽUJI SPÍŠE ZA POPULISTICKÉ GESTO, KTERÉ SE V PRAXI TĚŽKO REALIZUJE.

situacích. Pokud nemá nějakou praxí nabytou zkušenost, jak se v takových momentech chovat, nebo nemá vrozenou empatii, může to být problém pro klienta a je to samozřejmě limitující i pro samotného advokáta.

Co vás motivovalo k tomu, stát se poradcem na ministerstvu vnitra a podílet se na jeho legislativní činnosti?

Tvorbu práva v Česku ani výsledky nevnímám jako úplně kvalitní. Když jsem tuto nabídku dostal a mohl se posunout dál z role kritika, což je samozřejmě vždycky snadnější, do role někoho, kdo se situaci snaží aktivně zlepšit, rád jsem takové možnosti využil.

Říkal jste, že touha být právníkem ve vás vyklíčila již v dětství. Baví vás tahle práce pořád?

V advokacii mě nesmírně baví její pestrost. Jako společník advokátní kanceláře vystupuji ve spoustě rolí. Od té právnícké přes obchodní, kdy musíte s klienty vyjednat podmínky spolupráce, až třeba po roli personální, to zase musíte získat a udržet si zajímavé spolupracovníky. ●

Právní peklo na čtyři. Spotřebiteli přehlížené a obchodníky nenáviděné praktiky Temu

SKUTEČNĚ PŘEDSTAVUJÍ NÁKUPY NA ČÍNSKÝCH TRŽIŠTÍCH NEBEZPEČÍ, NEBO SE JEN ČESKÝM OBCHODNÍKŮM NELÍBÍ LEVNÁ KONKURENCE?



|Petra Stupková
|Foto: Archiv

Čínské internetové tržiště Temu si v poslední době získalo u českých spotřebitelů značnou popularitu, ovšem ne vždy v pozitivním slova smyslu. Kvůli silné reklamní masáži budí ze snu i řadu tuzemských majitelů e-shopů. Temu nabízí zboží za pohádkově nízké ceny, které skoro nutí mávnout rukou nad kvalitou. Jak vysoká je cena, kterou platíme za levný nákup? Platí český spotřebitel na čínském tržišti pouze penězi, nebo i svým soukromím, či dokonce zdravím? Nabízí se i provokativní otázka, zda má čínský gigant potenciál narušit důvěryhodný prostor pro nakupování na internetu, který v Evropě budujeme.

NÁKUPY NA TRŽNICI VERSUS NÁKUPY V OBCHODĚ

Pokud e-shop touží po globální expanzi, stojí před dvěma základními možnostmi. Může si v jednotlivých zemích vybudovat vlastní internetový obchod, nebo zvolit lákavou cestu některého z internetových tržišť, která nabízejí své prodejní platformy širokému okruhu spotřebitelů. Hlavní rozdíl očima práva je v tom, s kým spotřebitel uzavírá smlouvu o nákupu zboží. V případě e-shopu platí, že jeden nákup je jedna kupní smlouva v podobě obchodních podmínek. Jeden subjekt, který sbírá vaše osobní údaje a pak je dál používá.

Naopak v případě tržiště obchoduje spotřebitel s každým prodejcem zvlášť. Jeden nákup může znamenat mnoho kupních smluv mezi spotřebitelem a jednotlivými prodejci, kteří mají často sídlo mimo EU. Současně bývá okamžikem nákupu uzavřena smlouva o zprostředkování obchodu mezi spotřebitelem a tržištěm. To může zahrnovat řadu prodávajících, kteří v rámci jed-

noho nákupu nakládají s osobními údaji, včetně samotné platformy online tržiště. To samo o sobě nemusí být nutně špatně, pokud platforma a každý jeden prodejce respektují pravidla evropské hry.

Evropská legislativa (konkrétně směrnice NIS2) explicitně počítá s tím, že online tržiště budou muset dodržovat pravidla na ochranu kyberbezpečnosti. Digital Service Act ukládá online tržištím mimo jiné pravidlo „know your customer“, takže každý prodejce by měl být platformou ověřen a mít k dispozici e-mail a telefonní číslo, na kterém jej spotřebitelé zastihnou. Zkusíte si na Temu či jiném čínském tržišti zjistit, jak je na tom váš oblíbený prodejce. Našli jste jeho obchodní podmínky a zásady zpracování osobních údajů v souladu s GDPR?

ZÁKONY JAKO ZRCADLO NAŠICH SPOLEČENSKÝCH HODNOT

Regulace v Evropské unii reprezentuje hodnotový rámec nás Evropanů. Možná nastal čas si pokorně připomenout, že i díky těmto hodnotám se nám tady v Česku žije pohodlněji. Zakládáme si na ochraně života, zdraví a také soukromí jednotlivce. Bezpečí a důvěryhodnost máme na žebříčku hodnot vysoko, což se v praxi projevuje celou řadou pravidel a povinností, které musí místní prodejci v kyberprostoru dodržovat. Naproti tomu zákonodárce v Číně se takovými hodnotami nezabývá, jeho hlavní otázka k řešení spočívá v ochraně hodnot socialistického zřízení.

Jako spotřebitelé se po celé EU můžeme spolehat na snadné způsoby reklamace, vrácení zboží do e-shopu, které by mělo být umožněno v zemi spotřebitele. Spotřebitel by měl mít možnost zboží vracet nebo reklamovat napří-

klad přes sběrná místa nebo mít k dispozici vratkový štítek.

Automaticky se spoléháme na to, že pokud kupujeme hračky, oblečení, doplňky stravy nebo třeba spodní prádlo, nebudou jedovaté. Spoléháme se, že když zboží zaplatíme, bude nám opravdu doručeno. Máme sociální jistoty, jako jsou dovolená a minimální mzda, kdy i pouhá diskuse o jejich omezení představuje společenský rozkol. To všechno samozřejmě prodražuje výrobu i distribuci. Výrobci zboží se často potýkají s vysokými náklady spojenými s provedením důkladných analýz a testů, aby zajistili, že jejich produkty splňují příslušné standardy a předpisy.

V PODSTATĚ NEEXISTUJE PRODUKT, KTERÝ BYSTE MOHLI NA TRH EU UVÉST BEZ NĚJAKÉ LICENCE, CERTIFIKACE NEBO TESTU BEZPEČNOSTI, TO SAMO O SOBĚ MŮŽE BÝT FINANČNĚ NÁROČNÉ.

V podstatě neexistuje produkt, který byste mohli na trh EU uvést bez nějaké licence, certifikace nebo testu bezpečnosti, to samo o sobě může být finančně náročné. Pokud některý výrobce nebo prodejce výše uvedená pravidla dodržuje a jiný ne, pak vzniká nerovný boj.

KOLIK STOJÍ BEZPEČNÁ EVROPA?

V rámci nákupů na internetu věříme na ochranu soukromí. GDPR navždy změnilo nastavení našich myslí, a tak automaticky počítáme s tím, že nikdo nebude schraňovat naše osobní nebo platební údaje bez právního základu. Bez dobrovolného potvrzení na cookie liště by si nikdo v rámci EU neměl dovolit sledovat a měřit vaše zákaznické chování a personalizovaně servírovat reklamu. Mnohem více odpovědnosti za legální zpracování osobních údajů uživatelů webů bylo nedávno naloženo na bedra gigantů jako Meta nebo Google. I bezpečnost dat a jejich správa samozřejmě prodražují naše nákupy.

Online marketing je pro úspěšný e-shop naprosto esenciální. Palivem pro online reklamu jsou osobní údaje zákazníků. Pomocí našich osobních údajů dokážou online marketéři vyčarovat profily zákazníků a lépe servírovat koktejl lákavých nabídek.

Je tady GDPR, které sice představuje poměrně vysoký standard ochrany soukromí a bezpečí pro jednotlivce, ale často také stopku pro činnost online marketérů, datařů nebo i vývojářů. Internetoví prodejci se musí každý den vzdát mnoha příležitostí, které jim nabízí současné vyspělé technologie, právě proto, že musí vyhovět přísným normám na zpracování osobních údajů. Plus je třeba započítat i náklady, které e-shop vynakládá na aktivní řešení data governance. Například pokud chce e-shop dělat úplně základní věc, jako je e-mailing, musí vyhovět nejen pravidlům GDPR, ale také zákonům, které upravují režim obchodních sdělení, a to už v okamžiku samotné akvizice dat.

V našem právním řádu je velmi obtížné osobní údaje prodávat nebo sdílet. Nikdo nemůže jen tak bezdůvodně svěřit data o nákupním chování svých zákazníků třetím osobám. Takže pokud by teoreticky nějaká politická strana chtěla vytěžit osobní údaje, které spravuje velké online tržiště nebo e-shop, v Evropě pro to legální cestu pravděpodobně nenajde. Jakou máme jistotu, že tento standard bude dodržen i čínským Temu, kde zákonodárce vyznává zcela odlišné hodnoty od těch evropských?

DRAHÉ NÁKUPY NA TEMU

Cena levných nákupů na Temu, AliExpressu či jiných čínských tržištích může být vysoká. Najdete zde řadu prodejců, kteří by neustáli základní kontrolu z ČOI co do kvality zboží nebo informování spotřebitele, o osobních údajích nemluvě. Vymahatelnost práv v rámci Evropské unie je dnes poměrně snadná, i státní správa se naučila spolupracovat. Vymahatelnost povinností na prodejcích z třetích zemí je náročná. Temu staví české obchodníky, kteří dodržují zákony, na hranu existence a má potenciál proměnit kvalitu české vyspělé e-commerce směrem k hodnotám, které se nám Evropanům nakonec líbit nebudou. •

Petra Stupková

Působí v advokátní kanceláři Legitas, kde poskytuje poradenství v oblasti e-commerce, online marketingu, ochrany duševního vlastnictví a GDPR. Poradí také s rozličnými smlouvami v IT.

Hrozba jménem deepfake

SCHOPNOST ROZEZNAT I PŘIMĚŘENĚ KVALITNÍ DEEPPFAKE JE VELMI SLABÁ. ÚSPĚŠNOST ZMANIPULOVANÝCH VIDEÍ SE POHYBUJE KOLEM 80 PROCENT.



Karin Pomaizlová
Foto: Tomáš Nosil

Deepfake je video, ve kterém je upravena tvář zobrazených osob, jejich mimika a řeč. Dotyční se ve videu dopouštějí činností, které neudělali, nebo říkají věty, které nepronesli. V kombinaci s novými manipulačními nástroji založenými na umělé inteligenci může být výsledek velmi přesvědčivý a rozeznat podvrh je stále složitější. Technologie navíc stojí na možnostech nejen přesvědčivě měnit a manipulovat existující obrázky a záznamy, ale dává i možnost tvorby zcela nových světů.

Slovo deepfake se dostává i do médií, a to díky množícím se útokům. K nim často patří finanční podvody, které útočník směřuje na jednotlivce nebo celé organizace. V případě osobních útoků může uměle vytvořená známá osoba žádat o laskavost či finanční pomoc. U organizací zase může jít o ničení reputace společnosti nebo jejich zaměstnanců, vydírání či specificky cílené útoky.

TĚŽKO ODHALITELNÉ PODVODY

O podobném případě nedávno informovala i stanice CNN Prima News, jejíž moderátorka Pavlína Wolfová se se svými kolegy stala obětí podvodníků využívajících deepfake. Útočníci se snažili vymámit z lidí investice do imaginárního programu, který měl účastníkům zajistit pohádkové výnosy. Podvodníci využili i záběrů z televizního studia, aby vytvořili dojem, že moderá-

toři produkt skutečně nabízejí. CNN Prima News v následné reakci vytáhla do boje s deepfakes a rozhodla se bránit nejen zvýšením informovanosti, ale i právní cestou. Vedení stanice věří, že pokud bude veřejnost s fenoménem dostatečně obeznámena, začne u „fantastických nabídek“ či těžko uvěřitelných prohlášení automaticky pochybovat a předkládané informace si ověřovat.

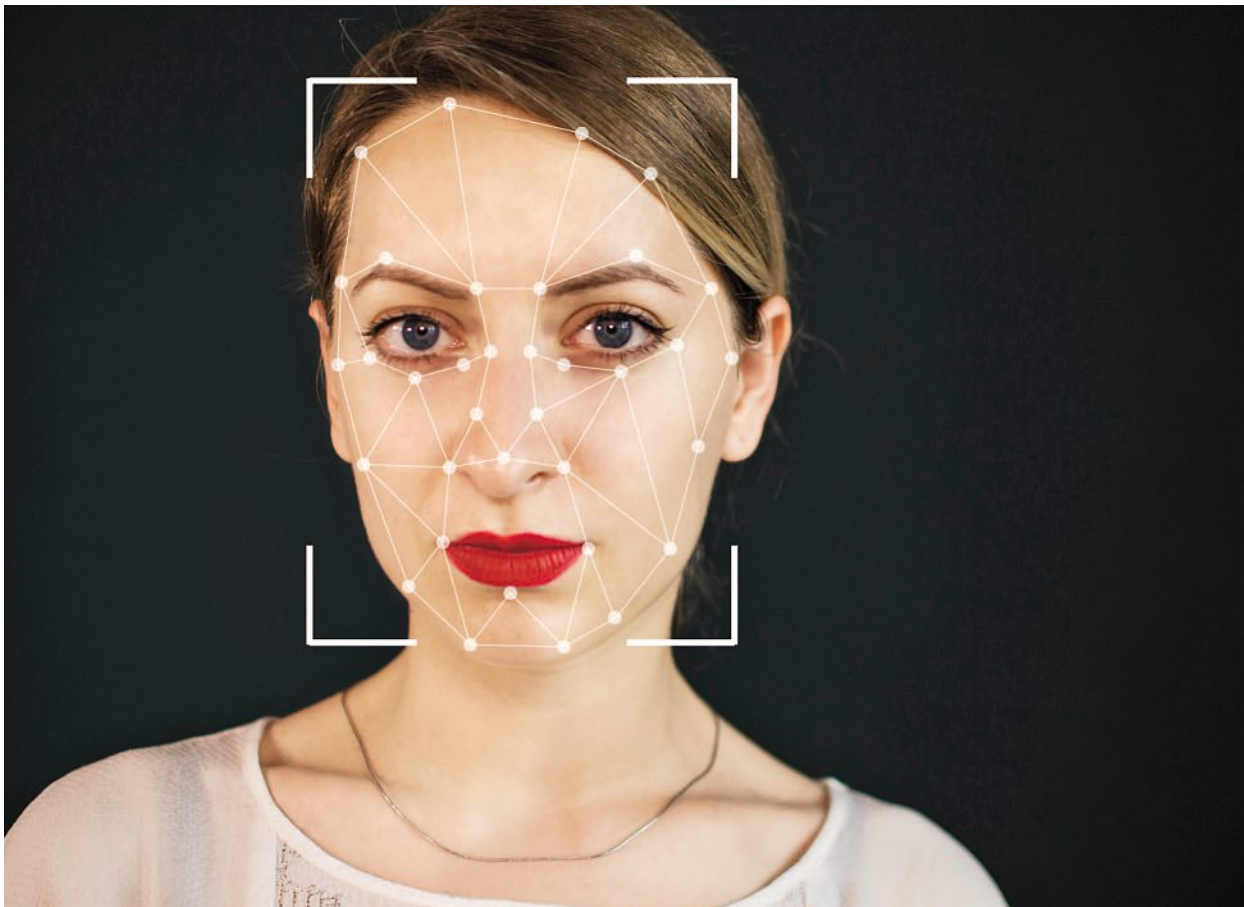
Ne vždy se deepfakes ale podaří odhalit včas. O dokonaném podvodu informoval The Wall Street Journal již v roce 2019. Generálnímu řediteli britské firmy se tehdy v telefonu ozval hlas výkonného ředitele německé mateřské společnosti požadující urgentní převedení 220 tisíc eur na bankovní účet maďarského dodavatele. Převod měl být realizován pro potřeby mateřské společnosti v řádech hodin. Německá mateřská společnost pak měla převedené prostředky vrátit britské pobočce. Generální ředitel britské pobočky po telefonu nepoznal, že hlas na druhém konci nepatří skutečnému německému řediteli, a požadavek uskutečnil. Další požadovaná platba se již naštěstí neuskutečnila.

Podobný útok zaznamenal i Forbes. Počátkem roku 2020 probíhala akvizice v hongkongské pobočce japonské společnosti, na kterou byl najat i externí právník. Během procesu obdržel vedoucí pobočky e-mailovou komunikaci od ředitele mateřské společnosti a zároveň i od najatého právníka. Komunikace shodně obsahovala pokyny, kam a v jakém množství převádět finanční prostředky. Hlas ředitele mateřské společnosti následně i telefonicky potvrdil schválení převodu 35 milionů dolarů. I v tomto případě se jednalo o deepfake.

Mimo podvodné reklamy se deepfake videa začínají objevovat i v souvislosti se snahami ovlivnit volební kampaně a podkopávat důvěryhodnost politiků. Počátkem roku 2022 se například obětí deepfake stal ukrajinský prezident

Karin Pomaizlová

Vystudovala Právnickou fakultu Univerzity Karlovy a stala se specialistkou na problematiku ochranných známek a patentů, ochrany osobních údajů nebo na média. V advokátní kanceláři Taylor Wessing vede tým duševního vlastnictví a IT a zaměřuje se na nové technologie včetně umělé inteligence.



Volodymyr Zelenskyj, který ve falešném videu vyzýval ukrajinské vojáky ke kapitulaci a ukončení bojů s Ruskem. Deepfake byl šířen na sociálních sítích a umístěn na web ukrajinské zpravodajské stanice.

Obětí deepfakes se ale stala už i řada českých politiků. Od prezidenta Petra Pavla přes premiéra Petra Fialu, ministra vnitra Víta Rakušana až po šéfa opozice Andreje Babiše.

Z průzkumů vyplývá, že schopnost rozeznat i přiměřeně kvalitní deepfake je velmi slabá. Úspěšnost zmanipulovaných videí se pohybuje kolem 80 procent. Je třeba si i uvědomit, že útočník dobře ovládá psychologickou manipulaci a na rozdíl od své oběti se na útok připraví. Získá maximum dostupných informací a zajistí si i vzorky pro tvorbu cílového hlasu. Jeho oběť je ale prakticky vždy uvedena do stresové situace a nucena jednat pod tlakem.

Technologie, kterou zneužívají deepfake videa, byla původně směřována na rozvoj ve filmovém a reklamním průmyslu, ve kterém by bylo možné například natočit pokračování slavných snímků

Technologie, kterou zneužívají deepfake videa, byla původně směřována na rozvoj ve filmovém průmyslu, ve kterém by bylo možné například natočit pokračování slavných snímků i poté, co jejich hlavní hrdinové zestárlí nebo zemřeli.

i poté, co jejich hlavní hrdinové zestárlí nebo zemřeli. Umělá inteligence zvládá bez problémů tvorbu postav s hlasem i podobou herců z původních filmů. Schopnost imitace hlasu může vést i k automatizovanému dabování cizojazyčných filmů. Nelze však imitovat podobu ani hlas bez souhlasu herců. Ani v jiných oblastech nesmí být technologie použita způsobem zasahujícím do práv a svobod jiných osob. Zejména do práva na ochranu osobnosti fyzických osob nebo k podvodu, tedy k uvedení někoho v omyl, využití jeho omylu za účelem způsobit škodu na cizím majetku.

Technologie deepfakes se může snadno stát nástrojem pro šíření dezinformací. Deepfake video dodává mystifikaci na váze, když je prezentováno ústy autority. O to víc jsou podobné dezinformace nebezpečné. I proto je třeba pokračovat v právní úpravě postihující moderní typy dezinformací a zároveň podporovat vývoj technologií schopných je rozpoznat. Prozatím zbývá jen obezřetnost a ověřovat si podobná tvrzení z více zdrojů. ●

Individuální a všeobecné moratorium jako skrytá hrozba pro věřitele

NOVÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA JDE V MNOHA OHLEDECH NAD RÁMEC ŘÁDNÉHO INSOLVENČNÍHO MORATORIA.



Jiří Rahm
Foto: Archiv

Zákon o preventivní restrukturalizaci zavedl do právního řádu pro podnikatele ve finančních obtížích nová a silná ochranná opatření v podobě individuálního a všeobecného moratoria. Nová právní úprava jde v mnoha ohledech nad rámec řádného insolvenčního moratoria a s jeho zahájením jsou spojeny významné a v mnoha ohledech neintuitivní účinky na právní vztahy mezi podnikatelem a jeho věřiteli.

Principiální rozdíl mezi všeobecným a individuálním moratiem spočívá v tom, že všeobecné moratorium působí vůči všem dotčeným stranám, jakož i všem třetím osobám. Ochrana podnikatele je tak v tomto směru pomyslně absolutní.

Oproti tomu návrhem na vyhlášení individuálního moratoria se podnikatel může domáhat poskytnutí ochrany pouze vůči nanejvýš třem konkrétním věřitelům. Stejně tak individuální moratorium lze vyhlásit i před samotným zahájením preventivní restrukturalizace a na druhé straně všeobecné moratorium lze zahájit pouze po zahájení samotného procesu preventivní restrukturalizace. Jinak lze obecně konstatovat, že rozdíly mezi oběma druhy moratorií jsou zanedbatelné, a proto budou dále v textu označovány jednotně jako „morato-

rium“. Moratorium se vyhláší na tři měsíce s tím, že je možné jej za určitých předpokladů prodloužit až o další tři měsíce.

MORATORIUM BEZ SOUHLASU VĚŘITELŮ

Podmínky pro vyhlášení jsou v zásadě formální a soud v první fázi ani nezkontroluje ve větším detailu správnost předložených dokumentů. Zákodárce tak v tomto ohledu klade důraz na rychlost vyhlášení moratoria.

Společně s návrhem na vyhlášení moratoria podnikatel musí předložit čestné prohlášení o tom, že plnil za poslední tři roky povinnosti vůči veřejnému rejstříku, čestné prohlášení o tom, že místo, kde jsou soustředěny hlavní zájmy podnikatele, je v České republice, seznam dotčených práv platný ke dni podání návrhu a výkaz stavu likvidity ohledně takzvané „mezery krytí“. Náležitosti návrhu jsou v zásadě dokumentární a na rozdíl od insolvenčního moratoria tak podnikatel například nemusí dokládat souhlas věřitelů s vyhlášením moratoria.

Pokud jsou k návrhu předloženy veškeré přílohy, restrukturalizační soud má povinnost o návrhu rozhodnout do konce pracovního dne nejbližší následujícího po dni, kdy mu byl návrh na vyhlášení moratoria doručen. Relativní neformálnost podmínek pro vyhlášení moratoria je jistě na jedné straně v souladu s principem efektivnosti řízení, na druhé straně s ní souvisí i nebezpečí zneužívání uvedených nástrojů, které zásadním způsobem zasahují především do práv věřitelů.

Jedním ze základních účinků moratoria je totiž nemožnost věřitele podat vůči podnikateli insolvenční návrh. Stejně tak je během doby



Jiří Rahm

Specializuje se na insolvenční, restrukturalizace a zastupování klientů v soudních a rozhodčích řízeních. Od září převzal vedení týmu restrukturalizací a insolvenční advokátní kanceláři Allen & Overy.

všeobecného moratoria pozastavena povinnost podnikatele podat na sebe insolvenční návrh bez zbytečného odkladu poté, co se dozví o svém úpadku. Tak jako tak by mělo platit, že podnikatel, který se nachází v úpadku ve formě platební neschopnosti, by neměl mít možnost pokračovat v zahájené preventivní restrukturalizaci, a tedy ani využívat výhod moratoria. Po vyhlášení moratoria rovněž nelze nařídit, zahájit a ani provést výkon rozhodnutí či exekuci, která by postihovala majetek ve vlastnictví podnikatele. Logika daného ustanovení je v zásadě preventivní. Nemožnost výkonu vykonatelného rozhodnutí je sice zásadním zásahem do práv věřitelů, na druhé straně je tento zásah pomyslně vyvážen ochranou majetkové podstaty podnikatele a možnosti větší flexibility při jednání s dotčenými stranami o podobě zamýšleného restrukturalizačního plánu.

RESTRUKTURALIZAČNÍ SOUDY BY MĚLY DŮSLEDNĚ POSUZOVAT PŘÍPADNÉ NÁVRHY NA ZRUŠENÍ VYHLÁŠENÝCH MORATORIÍ TAK, ABY SE Z DOBRÉHO SLUHY NESTAL ZLÝ PÁN.

Na druhé straně po dobu moratoria nezačínají běžet nebo dále neběží lhůty pro uplatnění práv vůči podnikateli, především promlčení. Stejně tak se doba, po kterou trvají účinky vyhlášeného moratoria, nezapočítává do lhůty takzvaného odporovatelného jednání, což jinými slovy znamená, že pokud by následně podnikatel skončil v insolvenčním řízení, měl by následně ustanovený insolvenční správce širší možnosti pro sporování právních jednání, na základě kterých došlo ke zkrácení věřitelů. Stejně tak je podnikatel povinen se během účinků moratoria vyvarovat vzniku peněžitých dluhů po splatnosti či významných obchodních transakcí.

ZÁSAD DO PRÁV VĚŘITELŮ

Samostatnou kategorií je pak dopad moratoria na takzvané nesplněné smlouvy, které jsou nezbytné pro zachování provozu závodu podnikatele. Konkrétně se typicky jedná o smlouvy o dodávkách zboží, služeb či energií, které není druhá smluvní strana oprávněna po dobu trvání moratoria ukončit pouze pro peněžité dluhy vzniklé

před vyhlášením moratoria. Prakticky uvedené znamená, že pokud má podnikatel například uzavřenou smlouvu na dodávku energií a hrozí mu odpojení dodávek z důvodu nezaplacených faktur, může se uvedenému následku pomyslně vyhnout právě prostřednictvím moratoria. Na druhou stranu vždy platí, že pokud nebude podnikatel hradit ani pohledávky z takových smluv, které vznikly v průběhu moratoria, může druhá smluvní strana od smlouvy odstoupit či ji jinak ukončit.

Před uplynutím lhůty, na kterou bylo moratorium vyhlášeno, zaniká moratorium rovněž skončením preventivní restrukturalizace, účinností restrukturalizačního plánu anebo rozhodnutím restrukturalizačního soudu o zrušení všeobecného moratoria. Zpravidla soud vyhlášené moratorium zruší, pokud tak navrhne podnikatel či většina dotčených stran či na návrh restrukturalizačního správce, pokud se ukáže, že podnikatel sledoval návrhem na vyhlášení moratoria nepoctivý záměr, spočívající především v nespravedlivém poškození věřitele.

Obecně lze shrnout, že s moratoriem je spojena celá řada zásadních účinků, které z velké části dopadají negativně do sféry práv věřitelů. Účelem moratoria je ochrana provozuschopnosti závodu podnikatele a případně získání času pro jednání s dotčenými stranami ohledně konečné podoby restrukturalizačního plánu. Vzhledem k neformálnosti vyhlášení a zásadním omezením věřitelských práv by měly restrukturalizační soudy vždy důsledně posuzovat případné návrhy na zrušení vyhlášených moratorií tak, aby se z dobrého sluhu nestal zlý pán. ●

PREVENTIVNÍ RESTRUKTURALIZACE

Seiál Právního rádce

- ▶ Účel preventivní restrukturalizace - říjen
- ▶ Pro koho je restrukturalizace určena - listopad
- ▶ Základní principy preventivní restrukturalizace - prosinec
- ▶ Zahájení a průběh restrukturalizace - únor
- ▶ Co může obsahovat restrukturalizační plán - březen
- ▶ Individuální a všeobecné moratorium jako skrytá hrozba pro věřitele - duben
- ▶ Práva a povinnosti podnikatele a věřitelů v restrukturalizaci - květen

Nástroj tvůrce, nebo tvůrce sám? Spory o díla AI rozhodují soudy po celém světě

JUSTICE ODMÍTÁ AUTORSKY CHRÁNIT UMĚLOU INTELIGENCI. JSOU VŠAK PŘÍPADY, KDY VYTVOŘIT ZADÁNÍ PRO AI ZNAMENÁ PROJEVIT KREATIVITU.

Jan Beránek | Foto: Midjourney AI

Právnickí zastupující New York Times tvrdí, že společnosti OpenAI a Microsoft porušily zákon, když nechaly své programy plagiovat články tohoto listu. Na rozdíl od obdobných sporů z minulého roku předložili konkrétní případy, kdy AI vygenerovala texty takřka totožné s novinovými články, na nichž se učila. Díky tomu má podle zahraničních odborníků žaloba podstatně větší šanci na úspěch, a konečné rozhodnutí ve věci je tak napjatě očekáváno.

Otázky související s možným porušením práv tvůrců děl v praxi umělé inteligence jsou v současnosti předmětem dalších velkých a mediálně sledovaných právních bitev. Bitev s nejistým výsledkem, i když se judikatura v této stále ještě nové problematice začíná ustalovat a sjednocovat. Soudy v různých zemích prozatím odmítají autorsky chránit výtvořené AI. I zde je však možné najít určité výjimky či sporné situace.

KDO JE VLASTNĚ AUTOREM

První případ sporu o autorská práva k obrázku vygenerovanému umělou inteligencí má už i česká justice. Městský soud v Praze jako soud první instance zamítl žalobu, kterou se žalobce domáhal určení, že je autorem grafiky, kterou prostřednictvím AI vytvořil pro marketingové potřeby klienta, advokátní kanceláře.

V rozhodovaném sporu soud vyšel především z toho, že žalobce neunesl důkazní břemeno a nebyl schopen dokázat, že předmětný obrázek umělá inteligence vytvořila právě na základě jeho zadání. Nadto rovněž v obecné rovině konstatoval, že dílo vytvořené umělou inteligencí není

autorským dílem, jelikož se nejedná o jedinečný výsledek tvůrčí činnosti autora jakožto fyzické osoby.

Oslovení odborníci považují vydané rozhodnutí za nepřekvapivé a domnívají se, že bude potvrzeno i vyššími instancemi. I přesto je případné rozhodnutí vyšších soudů napjatě očekáváno. „Bylo by rozhodně vítané, aby judikatura vyšších soudů byla propracovanější a uváděla více pře-

ABY MOHL BÝT CHRÁNĚN, MUSEL BY BÝT POKYN UMĚLÉ INTELIGENCI SÁM O SOBĚ NATOLIK KREATIVNÍ, ABY NAPLNIL DEFINICI AUTORSKÉHO DÍLA, NAPŘÍKLAD JAKO LITERÁRNÍ DÍLO.

svědčivých argumentů, proč zadání promptu nemůže být vnímáno jako jedinečná tvůrčí činnost autora a proč výstup AI nemůže být vnímán jako dílo zadavatele,“ konstatuje Pavel Čech, advokát a vedoucí oddělení softwarového a IT práva v advokátní kanceláři Sedlakova Legal.

Z obecně odmítavého přístupu v této oblasti vybočuje legislativa Velké Británie, která připouští, že autorským dílem může být i dílo vytvořené počítačem. „Za autora se pak považuje ten, kdo provedl opatření nezbytná pro vytvoření díla. Text zákona je však kritizován pro nejasnost v interpretaci – například i ohledně toho, zda je touto osobou zadavatel promptu, nebo programátor, který vytvořil nástroj umělé inteligence,“ představuje britskou úpravu a její limity Tereza Formanová,

advokátka ve společnosti Sedlakova Legal a odbornice na právo duševního vlastnictví.

Spory o to, kdo z lidí je autorem, se tedy objevují, i když je zřejmé, že dílo vytvořila pouze umělá inteligence na základě zadání (promptu). K tomu se lze setkat ale i s hraničními případy, kde je to méně jasné. „Autorskoprávní ochrana může být přiznána dílům, na jejichž vytvoření se podílela jak umělá inteligence, tak člověk svojí tvůrčí činností. Bude vždy záležet na posouzení, zda dílo je skutečně jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autora,“ vysvětluje Sylvie Sobolová partnerka v advokátní kanceláři Kocián Šolc Balaščík a Ekonom Legal Garant pro právo duševního vlastnictví.

Advokátka dále dodává, že takto byla autorskoprávní ochrana přiznána například literárnímu dílu vytvořenému umělou inteligencí s ohledem na grafické zpracování.

Specifickým případem bylo i řízení před americkým úřadem pro autorské právo z loňského roku, jehož předmětem byl komiks Zarya of the Dawn. Kresby byly vytvořeny pomocí obrazového generátoru Midjourney a text lidským autorem. „Ačkoli bez této předchozí znalosti úřad komiks jako celek registroval, po zjištění skutečnosti o využití Midjourney registraci sice nezrušil, ale částečně změnil,“ představuje průběh kauzy Lukáš Slavník, odborník na softwarové právo a právo duševního vlastnictví z advokátní kanceláře Sedlakova Legal.

Advokát doplňuje, že úřad ochranu neposkytl jednotlivým obrázkům generovaným v Midjourney, ale ponechal ochranu autorským textům, jakož i kreativnímu výběru a uspořádání generovaných obrázků při vytváření komiksu jako celku.

PŘÍKAZ JAKO KREATIVNÍ DÍLO

Odborníci se zabývají také možností chránit autorsky nejen výsledný výtvar umělé inteligence, ale i samotné prompty, na jejichž základě AI generuje výsledky (v češtině se pro ně nejčastěji používá výraz příkazy). „Takový pokyn zpravidla nebude naplňovat pojmové znaky autorského díla, ale samozřejmě bude záležet na jeho sofistikovanosti,“ připouští teoretickou možnost ochrany Sobolová.

Podmínky, za kterých by příkaz mohl dostat autorskou ochranu, budou poměrně přísné. „Takový pokyn by sám o sobě musel být na-



Průlom do ustalující se judikatury přinesl rozsudek pekinského internetového soudu z loňského roku. Ten přiznal ochranu autorovi, který vytvořil soustavu promptů a negativních promptů, s jejichž pomocí byl vygenerován obraz mladé dívky nazvaný Jarní vánek přináší něžnost.

tolik kreativní, aby naplnil definici autorského díla, například jako literární dílo. Naopak nejsou chráněny pouhé myšlenky či náměty a současně není chráněn vstup, který je objektivně předurčen technickými či praktickými faktory a požadavky, což u mnoha promptů ochranu vyloučí,“ představuje meze ochrany Štěpánka Havlíková, advokátka ve společnosti Dentons a specialistka na právo duševního vlastnictví a právo nových technologií.

Možnost ochrany promptu připustil pekinský internetový soud v loňském rozsudku ve věci Li vs. Liu. Soud judikoval, že nepovolené využití obrázku generovaného umělou inteligencí spolu s odstraněním vodoznaku a identifikačního čísla původního autora pokynu může být porušením autorského práva. „Tento rozsudek byl založen na závěru, že prompt zadaný umělé inteligenci, tedy instrukce uživatele – fyzické osoby, vyžadoval takovou míru intelektuálního úsilí při výběru a nastavení parametrů, že naplnil požadavky pro autorskoprávní ochranu,“ přibližuje hlavní argumentační linii přelomového čínského rozhodnutí Havlíková. ●

Pomůcky, které příliš nepomohou aneb Náhradní způsob stanovení daně

V DANÍCH IDEÁLNÍ POMŮCKY NEEXISTUJÍ, SPRÁVNÁ CESTA TEDY VEDE PŘES PLNĚNÍ ZÁKONNÝCH POVINNOSTÍ.



| Eva Kahle
| Foto: Archiv

Pod pojmem pomůcky si představujeme něco, co usnadňuje život nebo pomáhá k dosažení žádaného cíle. Současně platí, že pomůcky neškodí, minimálně s ohledem na jazykový význam slova pomáhat. Správa daní však na pomůcky nahlíží poněkud odlišně. I přesto, že pomůcky ve smyslu daňového řádu napomáhají dosažení určitého cíle, daňovému subjektu zpravidla příliš neprospějí. Nutno totiž počítat s tím, že počínání správce daně směřuje k cíli odlišnému od cíle sledovaného plátcem daně.

Je však fér hned na začátku uvést, že správce daně pomůcky nemůže použít kdykoliv, ale pouze při splnění zákonem vymezených podmínek. Příkladem lze poukázat na situaci, kdy daňový subjekt neposkytuje potřebnou součinnost v rámci postupu k odstranění pochybností. Typicky se pak jedná o nesplnění zákonných povinností při dokazování. Popsanou skutkovou podstatu naplňuje například nedbale vedené účetnictví a další povinné evidence, případně částečná či úplná absence relevantních podkladů. Pro úplnost je pak vhodné zmínit, že stanovení daně podle pomůcek může daňový subjekt potkat i v rámci insolvenčního řízení, a to za situ-

ace, kdy insolvenční správce není schopen zajistit správné vyplnění daňového přiznání. V takovém případě insolvenční správce osloví správce daně, poskytne mu nezbytnou součinnost a správce daně stanoví daň podle pomůcek.

NEJDŘÍV DOKAZOVÁNÍ, PAK POMŮCKY

Pomůcky jsou náhradním způsobem stanovení daně. Slovo náhradní zde přitom reprezentuje situaci, kdy daňový subjekt nesplní své zákonné povinnosti, a to v takové míře, že správce daně nemůže stanovit daň v rámci běžného dokazování. Tento stav pak správce daně opravňuje k využití jiného, tedy náhradního postupu. Jedná se tak o alternativní metodu, která je opakem běžného postupu, v rámci něž se daň stanovuje na základě tvrzení daňového subjektu a dokazování tvrzených údajů. Současně platí, že správce daně by se měl vždy pokusit stanovit daň dokazováním. Důvodem tohoto přístupu je fakt, že stanovení daně dokazováním má největší potenciál pro naplnění základního cíle správy daně. Tímto cílem je správné zjištění a stanovení daní i zabezpečení jejich úhrady.

Bohatá judikatura tuzemských soudů nasvědčuje tomu, že pomůcky v realitě daňového subjektu žádnou raritou nejsou. Z řady rozsudků je přitom zřejmé, že daňové subjekty rozporující stanovení daně podle pomůcek spoléhaly na své účetnictví a další evidence, u nichž se dovolávaly jejich souladu se zákonem. Prostřednictvím své argumentace proto tvrdily, že správce daně nebyl oprávněn pomůckou použít.

V rozhodnutích vydaných soudy v těchto věcech však nejednou zaznívá, že stěžejní vlastností předložených evidencí a dalších důkazních prostředků je jejich způsobilost prokázat tvrzené

Eva Kahle

Od roku 2021 působí v poradenské skupině PKF Apogeo. Je zodpovědná za oblast sporové agendy daňového oddělení a za vedení brněnské kanceláře. Věnuje se metodickému vedení a zpracování zakázek v oblasti daňových sporů, daňových kontrol a dalších řízení, u kterých jsou nutné znalosti z oblasti práva, daní, účetnictví a procesních postupů správce daně.



skutečnosti. A právě toto zdůvodnění vystihuje skutečnou úlohu důkazních prostředků předkládaných daňovým subjektem k podpoře a prokázání jeho vlastních tvrzení.

Velmi zjednodušeně lze tedy říct, že v účetnictví a dalších evidencích by měly být zachyceny veškeré relevantní skutečnosti, které vzájemně korespondují a jsou průkazné. Výše uvedené pak významně usnadňuje existence podpůrných důkazních prostředků, kterých se při každé obchodní transakci najde celá řada. Není tedy zcela od věci alespoň zčásti vyslyšet nezřídka používanou argumentaci správce daně, který poukazuje na takzvanou auditní stopu.

POMŮCKA, NIKOLIV TREST

Spousta čtenářů se nepochybně ptá, jak takové pomůcky vlastně vypadají. Úvodem se sluší říct, že za pomůcku může být považováno prakticky cokoli, co správci daně pomůže při stanovení daně. Slovy zákona jde o pomůcky, které má správce daně k dispozici nebo si je obstará, a to i bez součinnosti s daňovým subjektem.

Tato trochu nebezpečná definice nicméně v mezidobí získala své mantinely, takže dle správní praxe mohou být pomůckami například nezpochybněné důkazní prostředky, zjištěné marže, předchozí daňová tvrzení nebo také porovnání srovnatelných subjektů. Správci daně

Za pomůcku může být považováno prakticky cokoli, co správci daně pomůže při stanovení daně.

přitom není předepsáno, co má v jednotlivých případech užít jako pomůcku, stanovená daň by však měla být dostatečně spolehlivá.

Jako typický příklad nesplnění dostatečné spolehlivosti daně lze uvést situaci popsanou v jednom soudním sporu, kdy správce daně jako pomůcku využil údaje srovnatelných subjektů. Soud v daném případě uvedl, že správce daně nesmí z množiny podnikatelů podobných daňovému subjektu svévolně vybrat jen ty nejefektivnější, aby právě jejich údaje použil jako pomůcku pro výpočet co nejvyšší výsledné daňové povinnosti daňového subjektu. Jsou-li rozdíly ve výsledcích hospodaření srovnávaných podnikatelů propastné, musí správce daně řádně zdůvodnit, proč pro potřebu pomůcek vybral právě ty nejefektivnější.

Co k tomu dodat? V daních ideální pomůcky neexistují, správná cesta tedy vede přes plnění zákonných povinností. Pokud snad i přes svou snahu daňový subjekt na stanovení daně podle pomůcek narazí, pak není důvod zoufat. Ustálená judikatura totiž opakovaně zdůrazňuje, že pomůcky nebyly zákonodárcem koncipovány jako nástroj sloužící k trestání daňového subjektu. Naopak se ve své podstatě má jednat o podklad pro kvalifikovaný odhad relevantních skutečností, který sice bude zpravidla méně přesný než zjištění relevantních skutečností dokazováním, nicméně i tak se nesmí mýjet s realitou. ●

Půl tuny za cenu jednoho kila

KDYŽ VČAS NEUPOZORNÍTE NA CHYBU V PROJEKTU, KTERÁ VÁM ZVÝŠÍ NÁKLADY O MILIONY, ZTRÁCÍTE NÁROK NA JEJICH ZAPLACENÍ.



Marek Pokorný
Foto: Jan Schejbal

Ke 130. výročí existence se jedna severomoravská nemocnice rozhodla „nadělit si“ generální rekonstrukci svých rozvodů. Celkem bylo potřeba vyměnit 2100 metrů teplovodního potrubí a ústředního topení. Zakázku získala firma E., která nabídla, že se vejde do sumy 48,5 milionu korun.

V listopadu roku 2017 došlo ke slavnostnímu předání hotového díla. Stavební firma vzápětí požádala o doplatek 13 milionů korun a současně vyzvala nemocnici k podepsání dodatku o vícepracích. Vysvětlila to tím, že musela demontovat mnohem více starého potrubí, než bylo v projektu. Zatímco projektanti v kolonce „demontáž stávajícího potrubí“ uvedli jeho množství na 149 kilogramů, ve skutečnosti bylo potřeba odstranit 72,5 tuny – tedy skoro pětsetkrát víc.

Šlo o zřejmou chybu v projektu, což bylo evidentní i z délky odstraňovaného potrubí. Projektční kancelář se k ní i přiznala. Nemocnice ale odmítla sumu uhradit a poukázala na uzavřenou smlouvu, v níž jedním ze stěžejních bodů bylo, že se cena může zvednout o případné vícepráce jen v okamžiku, kdy je zadavatel předem písemně odsouhlasí.

Prvoinstanční soud žalobu velmi rychle zamítl s poukazem na to, že smlouva zní jednoznačně. A firmě nic nebránilo, aby o změnu smlouvy a podepsání dodatku požádala v okamžiku, kdy zjistila, že čísla z projektu nesedí, a než začala se samotnými pracemi.

Případ putoval k odvolacímu soudu, který se firma snažila přesvědčit, že šlo o mimořádnou a nepředvídatelnou okolnost, která umožňuje dojednanou sumu výjimečně překročit. A poukázala na to, že si před začátkem prací byla místo prohlédnout, ale neměla možnost zjistit hmotnost trubek k demontáži.

To ale soud odmítl. „Rozdíl v hmotnosti demontovaného potrubí je natolik významný (skutečný stav 486krát převyšoval údaje v projektu), že při zachování obvyklé míry opatrnosti a potřebné péče jej měla žalovaná včas zjistit,“ konstatoval odvolací Krajský soud v Ostravě.

Firma také tvrdila, že se vše snažila řešit, jakmile nesoulad zjistila. Zástupce nemocnice ji ujišťoval, že věc osobně pojede projednat do Prahy na ministerstvo zdravotnictví, které je jejím zřizovatelem a také poskytl dotaci na rekonstrukci. Pokud by prý práce přerušila do podepsání dodatku, tak by se nemocnice ocitla bez tepla, a to si nechtěla vzít na svědomí. Podle firmy tak nemocnice jednala nepoctivě, když slibovala, že bude dodatek ke smlouvě uzavřen, a nakonec ho odmítla podepsat.

Podle odvolacího soudu ale ani snaha dokončit dílo tak, aby se v zimě nemocnice neocitla bez tepla, není důvodem k tomu, aby se nedodržely platné smlouvy. „Až bezprostředně před dokončením díla a zahájením předávacího protokolu žalobce začal upozorňovat na vadu projektu a domáhat se uzavření dodatku ke smlouvě,“ konstatoval krajský soud s tím, že v takovém případě se firma nemůže odvolávat na dobré mravy ani na zásady spravedlivosti.

Stavební firma, která mezitím skončila v likvidaci, se pokusila ještě případ zvrátit dovoláním a následně ústavní stížností. Ovšem marně. Podle Nejvyššího soudu měla upozornit na vady projektu a přerušit práce. Pokud by nemocnice trvala na pokračování podle vadného projektu, mohla bez sankce od smlouvy odstoupit. Stejně tak neuspěla ani u Ústavního soudu. ●

ekonom

čtení
o právu pro byznys
do hloubky

za **59 Kč** měsíčně



ekonom.cz/vyzkouset

Jiří Rahm - Allen & Overy

Ekonom Legal Garant pro insolvenční právo

Vladimír Polách - Squire Patton Boggs

Ekonom Legal Garant pro oblast řešení sporů

Ondřej Trubač - Bříza & Trubač

Ekonom Legal Garant pro daňové právo

Jakub Hollman - CCS Premium Trust

Ekonom Legal Garant pro správu majetku

Sylvie Sobolová - Kocián Šolc Balaščík

Ekonom Legal Garant pro právo duševního vlastnictví

Jana Sedláková - Sedláková Legal

Ekonom Legal Garant pro právo informačních technologií

Michal Sniehotta - Sniehotta & Vajda Legal

Ekonom Legal Garant pro obchodní právo

Vít Stehlík - White & Case

Ekonom Legal Garant pro energetické právo



Tomáš Ditrych - Mavericks Legal

Nový Ekonom Legal Garant pro oblast private equity

