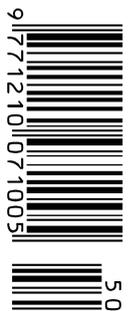


# ekonom 50

## Nerovné bohatství Čechů

Miliardáři v Česku drží větší díl  
majetku než jinde ve světě.



# NIS2: TÝKÁ SE NOVÉ NAŘÍZENÍ I VAŠÍ SPOLEČNOSTI?

Nová legislativa se v česku dotkne více než 9000 společností.  
Řídit kybernetická rizika a chránit svá aktiva by měl každý.

- ▶ Počet kyberútoků se meziročně téměř zdvojnásobil.
- ▶ Aktéři používají jako prvotní přístup především phishing a sociální inženýrství.
- ▶ Roste počet útoků na firmy přes jejich dodavatelské řetězce.
- ▶ Kybernetické útoky jsou díky AI sofistikovanější a ničivější.
- ▶ Cílem je nainstalovat škodlivý ransomware, nebo ochromit firmu zahlcením internetové služby (DDoS).
- ▶ Nejčastějšími cíli hackerů jsou firmy významné pro chod státu a ekonomiky.



- ▶ Spadá vaše společnost mezi regulovaná odvětví nebo spolupracuje s firmami, na které se vztahuje?
- ▶ Jak se vhodně připravit na zavedení NIS2, abyste plnili nové povinnosti?
- ▶ Jak zajistit kybernetickou bezpečnost firmy a jejich aktiv, abyste byli odolní vůči kybernetickým hrozbám?
- ▶ Jak řídit kybernetická rizika dlouhodobě a efektivně?

Zdroj: NÚKIB, ENISA Threat Landscape 2023

## CO VÁM UMÍME V OBLASTI NIS2 NABÍDNOUT?

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>01</b></p> <p>Zajistíme, aby byla vaše společnost adekvátně připravena na nové regulační povinnosti.</p>                        | <p><b>02</b></p> <p>Provedeme vaši firmu celým procesem zavádění změn tak, abyste dosáhli a udrželi pod kontrolou soulad s regulací prakticky a efektivně (děláte to primárně pro ochranu vlastní firmy, ne kvůli regulaci).</p> | <p><b>03</b></p> <p>Posoudíme účinnost implementovaných bezpečnostních opatření a ověříme soulad s aktuální legislativou a nejlepší oborovou praxí u vaší společnosti nebo třetích stran, se kterými spolupracujete.</p> | <p><b>04</b></p> <p>Poskytneme vám kapacitu našich zkušených odborníků, kteří jsou oprávněni zajišťovat role manažera, architekta, nebo auditora kybernetické bezpečnosti.</p> |
| <p><b>05</b></p> <p>Pomůžeme vám vynaznat se ve světě bezpečnostních technologií a vyvážit zvýšení vaší kyberodolnosti s náklady.</p> | <p><b>06</b></p> <p>Nabízíme různé možnosti spolupráce dle individuálních představ a potřeb (co-sourcing, outsourcing, interim, odborné konzultace).</p>   | <p><b>07</b></p> <p>Pomůžeme vám nastavit technické a organizačně-procesní prostředí tak, aby byla vaše firma dostatečně odolná vůči kybernetickým rizikům a hrozbám dnes i zítra.</p>                                   | <p><b>08</b></p> <p>Díky globální síti můžeme čerpat ze znalostí a odvětvových zkušeností expertů celého světa.</p>  |



- ▶ GAP analýza technické a procesní bezpečnosti
- ▶ Posouzení stávající situace, hodnocení a návrh řešení, které bude splňovat legislativu i specifické potřeby firmy
- ▶ Analýza možností financování vč. využití dotací



- ▶ Návrh a implementace procesních a technických změn
- ▶ Asistence při výběru a nasazení bezpečnostních technologií
- ▶ Zavedení systému pro správu a řízení rizik a událostí



- ▶ Ověření souladu s platnou legislativou
- ▶ Ověřování třetích stran (dodavatelů, partnerů)
- ▶ Cílené konzultace a jiné formy spolupráce s týmy interního auditu a IT klienta
- ▶ Penetrační testování



- ▶ Školení
- ▶ Aktualizace systému informační a kybernetické bezpečnosti
- ▶ Implementace systémového řešení pro správu a řízení rizik a událostí (BDO RiskFlow)
- ▶ IT Security monitoring

## SLUŽBY BDO DIGITAL

### Technologické poradenství

- ▶ Řízení IT projektů
- ▶ Systémová integrace
- ▶ Vývoj a modernizace IT systémů

### Kybernetická odolnost

- ▶ Zvyšování kybernetické odolnosti
- ▶ Penetrační testování a testování zranitelnosti
- ▶ Incident response

### Digitalizace

- ▶ Strategie a řízení inovací
- ▶ Digitální transformace
- ▶ Automatizace a robotizace procesů
- ▶ Datová věda, BI
- ▶ Využití AI

### Compliance a regulace

- ▶ Zákon o kybernetické bezpečnosti dle NIS2, DORA
- ▶ SW pro správu a řízení rizik a událostí s prvky AI
- ▶ ISO27001 a ISMS: nastavení procesů a příprava na certifikaci
- ▶ IT audity



www.bdo.cz

INNOVATION | SOLUTIONS | COMPLIANCE

# ekonom

Týdeník vydavatelství **Economia**

Ročník LXVIII, číslo 50

Vychází každý čtvrtek v Praze, cena 70 Kč

**Adresa redakce:**

PORT 7, Pod Dráhou 1637/2, 170 00 Praha 7 – Holešovice,  
tel.: 233 072 222

e-mail: [jmeno.prijmeni@economia.cz](mailto:jmeno.prijmeni@economia.cz)

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

**Šéfredaktor:** Petr Kain

**Zástupce šéfredaktora:** Martin Petříček

**Šéfredaktor:** Karel Janků

**Editor:** Josef Kánský

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

**Spolupracovníci:**

Jan Matoušek, Eva Srpová,  
Jakub Stehlik, Aleš Vojír

**Grafici:** Jaroslava Bělovská, Petr Hrubý

**Fotoprodukční:** Michaela Šplichalová

**Produkce:** Marcela Skladanová

**Korektorka:** Petr Vaněk (vedoucí)

**Marketing:** Zuzana Petrová

**Vydává:** **Economia, a.s.**

**Adresa vydavatelství:**

PORT 7, Pod Dráhou 1637/2, 170 00 Praha 7 – Holešovice,  
tel.: 233 072 222, IČO: 28191226

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

© 2024 **Economia, a.s.**

**Inzerce přijímá inzertní oddělení:**

**obchodní garant:** Dobromila Danová,  
[dobromila.danovova@economia.cz](mailto:dobromila.danovova@economia.cz), 737 434 166  
**backoffice inzerce:** [inzerce@economia.cz](mailto:inzerce@economia.cz)

**Ředitel speciálních projektů:** Aleš Mohout,  
PORT 7, Pod Dráhou 1637/2, 170 00 Praha 7 – Holešovice,  
tel.: 775 921 915

**Distribuce:** PORT 7, Pod Dráhou 1637/2, 170 00 Praha 7 – Holešovice

**Volný prodej:** e-mail: [distribuce@economia.cz](mailto:distribuce@economia.cz)

**Ve volném prodeji rozšiřuje:** PNS, a.s.

**Předplatné, nové objednávky:**  
tel.: 217 777 888, e-mail: [predplatne@economia.cz](mailto:predplatne@economia.cz),  
[www.ekonom.cz/predplatne](http://www.ekonom.cz/predplatne)

**Zákaznická linka:** tel.: 217 777 888

**Objednávky do zahraničí:** tel.: 217 777 888,  
e-mail: [predplatne@economia.cz](mailto: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](mailto:predplatne@economia.cz)

**Layout:** Jan Vyhnaněk

**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 I MIČ 47 619 I ISSN 1210-0714 (Print)  
ISSN 2787-9380 (On-line)**

 [Twitter @ekonom\\_cz](https://twitter.com/ekonom_cz)  [Facebook @ekonom.cz](https://facebook.com/ekonom.cz)  [Instagram @ekonom\\_cz](https://instagram.com/ekonom_cz)

## Vážení a milí čtenáři



Česká společnost si i po třiceti letech stále nese dědictví kuponové privatizace, při níž se k obrovskému majetku dostala úzká skupina lidí. Rozdělení bohatství v Česku je kvůli tomu nerovnoměrnější, než je tomu na Západě. Lidé, jejichž finanční bohatství převyšuje 100 milionů dolarů, mají 28procentní podíl na celkovém finančním bohatství českých rodin. V zemích západní Evropy je tento podíl pouze šestnáctiprocentní.

Zatímco západní země po druhé světové válce i kvůli strachu z šíření komunistické ideologie charakterizovala po dlouhá léta vysoká míra přerostředování, my jsme po pádu komunismu tenhle strach neměli a vydali jsme se jinou cestou. Rozdělení majetku je tak u nás značně nerovnoměrné, což navíc podporuje i politika posledních vlád.

Jak nedávno počítali autoři studie společnosti PAQ Research, za posledních 15 let se po různých daňových změnách nejhudším zaměstnancům zvýšila průměrná daňová sazba, zahrnující daň z příjmu a zdravotní i sociální pojistné, o dva procentní body na 37 procent. Nejbohatším naopak o dva procentní body klesla na 43 procent. Zatímco průměrnou mzdu tak Česko daní podobnou průměrnou sazbou jako západní země, u nejbohatších zaměstnanců máme průměrnou sazbu o tři procentní body nižší. A naopak nejhůře vydělávající zaměstnanec má v Česku průměrnou daňovou sazbu až o 14 procentních bodů vyšší než v západních zemích.

To je nejenom nespravedlivé, ale také hodně neprozíravé. Nerovnosti ve společnosti vždy oslabují její soudržnost a tlačí ty méně šťastné či méně schopné do náruče extremistů na obou stranách politického spektra. A na to nakonec můžeme doplatit úplně všichni.

Přeji pěkné čtení.

**Petr Kain, šéfredaktor**

# OBSAH

## Názory

- 6 Julie Hrstková: Sázka na plyn?  
Začala zima, za dveřmi čeká  
další krize v energetice

## Ekonomika a psychologie

- 8 Jan Urban: Proč a jak se neřídít  
rozhodováním většiny

## Události týdne

- 10 Přehled nejdůležitějších zpráv  
uplynulého týdne

## Téma čísla

- 12 Čeští miliardáři drží větší díl  
majetku než jinde ve světě

## Rozhovor

- 22 Jiří Nehasil: Vyhození z PPF  
byla největší náhoda, která mě  
nasměrovala k řízení Makra

## Další témata

- 28 Na zdraví! Češi nechodí do hospod  
a připíjejí si častěji bez alkoholu
- 32 Nejluxusnější bydlení v Praze.  
Podívejte se, kde je top 15 nej-  
dražších bytů a kolik stojí
- 36 Dobří fotbalisté jsou pro kluby  
nejen zbožím, ale také investicí
- 40 Příliš mnoho politiků a spory  
s úřady. Smrtící koktejl brání  
rozvoji Česka

## Technologie

- 42 Co zařídí moucha v záchodové  
míse aneb Jak ovládat lidi a ušetřit

## Právo

- 44 Jak právo ukradlo Vánoce. Zákaz oslav  
vyústil v rebelie i potyčky

## Lifestyle

- 46 Chytré hodinky poznají, že dostanete  
infarkt či Parkinsonovu chorobu
- 48 Land Rover Defender 110:  
Nonšalantní Brit v holínkách

## #datavize

- 50 Příliš horká  
čokoláda



22



28



48



42

# Jak udržitelnost definuje budoucnost vaší firmy?

Udržitelnost je klíčová pro váš byznys, zvyšuje konkurenceschopnost, přitahuje talenty i investory a oceňují ji zákazníci i zaměstnanci. Není to jen trend, ale koncepční změna chování na celospolečenské úrovni. Pro EY je udržitelnost zásadní hodnotou, kterou promítáme do všeho, co děláme, a inspirujeme tím firmy a lídry po celém světě.

- ESG STRATEGIE
- CSRD REPORTING
- ENERGETIKA A DEKARBONIZACE
- CIRKULÁRNÍ EKONOMIKA
- EU TAXONOMIE A UDRŽITELNÉ FINANCE
- ZAJIŠTĚNÍ FINANCOVÁNÍ PROJEKTU
- UDRŽITELNÝ ROZVOJ A DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC
- ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ A OCHRANA REPUTACE SPOLEČNOSTI
- UDRŽITELNOST VE FINANČNÍM SEKTORU



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



# Sázka na plyn?

## Začala zima, za dveřmi čeká další krize v energetice

– TEXT – Julie Hrstková – FOTO – Libor Fojtik

**T**akzvaný lex plyn by měl urychlit schvalování a výstavbu paroplynových elektráren nad 100 megawattů, a tedy zajistit, aby se Česko nedostalo do problémů s nedostatkem energie. Výhledově by měl také pomoci snížit ceny energií. Tvrdí to alespoň ministr průmyslu a obchodu Lukáš Vlček (STAN), který chce novou legislativu projednat v rámci vlády co nejdříve, tak, aby ji mohl předložit poslancům do konce ledna příštího roku.

Česká republika je totiž – bohužel z hlediska odběratelů – stále premiantem mezi zeměmi Evropské unie s nejvyššími cenami elektřiny. Navíc se nezdá, že by cokoli mohlo přispět k jejich snížení. Naopak to vypadá, jako by se všechno semklo proti. A to jak na domácím, tak i na zahraničním poli.

Co se týká Evropy, v posledních dnech se stále častěji hovoří o tom, že přichází nová energetická krize. Kvůli chladnému počasí hrozí vyčerpání zásob plynu a jejich doplnění se každým dnem prodražuje. Důvodů je několik, mezi ty hlavní patří nejisté dodávky ze zahraničí, dále rostoucí konkurence především ze strany asijských zemí a hlavním viníkem je válka na Ukrajině, kde mimo jiné hrozí, že na konci roku vyprší ruská tranzitní dohoda o dodávkách plynu do Evropy.

Další kapkou pro ceny v Evropě bylo uvalení sankcí ze strany Spojených států na ruskou Gazprombank, která byla klíčová pro zajištění dodávek ruského zemního plynu do EU. Ruský prezident Vladimir Putin sice záhy po zavedení sankcí upustil od požadavku, aby zahraniční obchodníci při nákupu ruského plynu využívali pouze Gazprombank, přesto představitelé unie vyvíjejí tlak na zmírnění sankčních opatření, protože tvrdí, že představují riziko pro bezpečnost dodávek plynu do Evropy. Ve snaze zajistit dodávky EU také minulý týden navýšila svůj cíl pro naplnění skladů v dalším roce a to dále zvyšuje poptávku, tedy i tlak na růst cen.

Ceny plynu jsou aktuálně na nejvyšší úrovni za více než rok. V EU jsou téměř pětikrát vyšší než v USA, kde

se plyn prodává zhruba za 10 eur za megawatthodinu. Analytici navíc předpovídají další růst o čtyřicet až padesát procent na 70 eur za megawatthodinu. Před pandemií se plyn průměrně prodával za 17 až 18 eur za megawatthodinu.

Vysoká cena plynu se negativně promítá do spotových cen elektřiny po celé Evropě, Česko nevyjímaje. Vážený průměr cen v České republice vzrostl za poslední měsíc téměř o polovinu a dostal se na nejvyšší měsíční cenu za tento rok.

Vysoké ceny energií a nedostatek spolehlivých dodávek energie brzdí průmyslovou výrobu a nutí řadu firem uvažovat o přesunu výroby do zahraničí, často mimo Evropu. Podle údajů společnosti Bernstein evropské výrobce za poslední čtyři roky uzavřeli desítky továren a zanikl téměř milion pracovních míst ve výrobě. A je to právě drahá energie, která je stále častěji zmiňována jako jeden z faktorů, které ohrožují konkurenceschopnost evropské ekonomiky. Včetně německé, se kterou je na bázi subdodávek výrazně propojená česká.

Mezinárodní měnový fond v poslední zprávě o české ekonomice upozornil, že ji činí zranitelnou vysoká energetická náročnost. Tradiční průmysl, který byl tahounem v minulosti, ztrácí dech, i proto je růst HDP stále spíše anemický. Slova jako deindustrializace se v souvislosti s Evropou objevují stále častěji.

Nová hvězda, která by nakopla tuzemské hospodářství, na obzoru nevzešla. Ceny energií naopak rostou, k důvodům plynoucím z nejistého světa se přidává i tuzemská regulace. Návrh na zjednodušení výstavby paroplynových elektráren pomůže výhledově stabilizovat dodávky energie. Na otázku, jak dlouho bude tuzemský průmysl a vlastně i celá ekonomika schopna dlouhodobě absorbovat vysoké ceny plynu a energie a současně zůstat konkurenceschopná, ale neodpovídá. ■



Text je prodlouženou verzí komentáře pro ČRo Plus

# TANKUJ EVO A VYHRÁVEJ!



NEZAPOMEŇTE SE ZAREGISTROVAT  
V MOL MOVE A ZÍSKEJTE ŠANCI VYHRÁT!



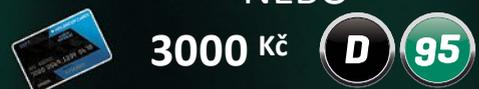
7x HLAVNÍ VÝHRA:  
1 ROK TANKOVÁNÍ

3x DENNÍ VÝHRA:  
PALIVOVÁ  
KARTA

POUZE S



NEBO



Více informací na [soutez.molmove.cz](https://soutez.molmove.cz)  
1 rok tankování = 100 000 Kč  
Platnost akce od 2. 12. 2024 do 2. 3. 2025

[soutez.molmove.cz](https://soutez.molmove.cz)

## Proč a jak se neřídit rozhodováním většiny

– TEXT – Jan Urban – FOTO – Lukáš Bíba

**V**e svém rozhodování, osobním, spotřebním či finančním, se lidé často rozhodují tak, jak „velí dav“. Vycházejí z toho, že velké množství lidí, jež dospělo k určitému názoru, se ve svých rozhodnutích nemýlí. Často je však pravdou spíše opak.

Ke sklonu řídit se ve svém rozhodování většinou dochází někdy proto, že si svým vlastním rozhodnutím nejsme jisti. Většina, jejímž rozhodováním se řídíme, může být velká skupina lidí, která je nám sympatická, jíž bychom se chtěli podobat či o které se domníváme, že má více informací než my. Toto rozhodování však kupodivu nemusí být vždy rozumné.



prostředí snáze přežila. Nesouhlas se skupinou mohl vést naopak k tomu, že jedinec z ní byl vyloučen, což pro něj de facto znamenalo rozsudek smrti.

Sklon jednat tak, jak jedná dav, a spolu s tím se možná obávat i nejrůznějších forem společenského vyloučení, v nás od pravěkých dob do značné míry setrval, možná déle, než bylo nutné. Psychologie ho označuje jako snahu hledat si pro své jednání sociální souhlas („social proof“). Podstatou této snahy je sklon ověřovat si postup, jak se v určité situaci zachovat, u druhých, a to i v případech, že jde o rozhodnutí, které není příliš složité.

### Změna poptávky

Americký ekonom Gary Becker zjistil, že sklon činit svá spotřební rozhodnutí pod vlivem mínění druhých může být někdy tak silný, že mění sklon křivky poptávky. Typická křivka poptávky po zboží a službách s růstem cen klesá. Sklon řídit se při nákupu názory většiny však může vést k tomu, že poptávané množství produktu, jehož ceny rostou, se zvyšuje. Čím je toto zboží dražší, tím více ho kupujeme.

Není třeba zdůrazňovat, že toto jednání nebývá příliš prospěšné. Využívají ho prodejci, kteří nás informují, že jejich produkt je „nejprodávanejší“. Nepřesvědčují nás o tom, že je dobrý, nebo dokonce nejlepší, a možná se o to ani nesnaží. Stačí, když nám sdělí, jak se rozhodují ostatní.

Rovněž mezi tím, co je nejprodávanejší či nejpoulnější na straně jedné a co nejlepší na straně druhé, si děláme sami. Pokud ostatní něco masově kupují, nemůže to přece být „špatné“ (i když je to předražené).

### Pravěký instinkt

Jednání opírající se o napodobování druhých má starou povahu. V pravěku, kdy se formovaly naše instinkty, totiž často umožňovalo přežít. Šlo o jednání, které vedlo k tendenci stát se součástí skupiny, jež v nebezpečném

**Pocítujeme-li sklon řídit se názorem většiny, měli bychom se snažit zvážit i alternativní řešení.**

**Je totiž pravděpodobné, že se ukážou být prospěšnější.**

### Omezená moudrost davů

Paradoxem týkajícím se představy o správnosti mínění davu je, že názory davu jako celku bývají rozumné a cenné především tehdy, jde-li o souhrnné mínění osob řídících se svým vlastním nezávislým rozumem. Tedy nikoli tím, co velí dav.

Na zajímavém příkladě to před více než sto lety ukázal anglický statistik Francis Galton na venkovských trzích. Účastníky trhů žádal, aby odhadli hmotnost vola. Nezávislé názory jednotlivých osob na tuto váhu se často značně lišily, ve svém průměru však téměř přesně odpovídaly skutečnosti. Někdy byly dokonce tak přesné, že jim v případě



pochybnosti o správnosti váhy byla dávana přednost před vážením.

„Moudrost davu“, ilustrovaná odhadem váhy vola, však platit přestává, řídí-li se jeho členové především tím, co si myslí druzí. Ilustrovat to lze na příkladě trhů, především finančních či realitních, jejichž subjekty občas propadnou stádnímu jednání, tedy sklonu napodobovat jednání druhých. Jednají tak, jak jednají ostatní – nakupují, když nakupují ostatní, prodávají, prodávají-li druzí.

Důsledkem tohoto jednání nebývá nic dobrého. Nejčastěji vede ke vzniku známých cenových bublin, při kterých se daná aktiva prodávají za ceny, které s jejich hodnotou nemají mnoho společného. Známými událostmi tohoto druhu se na přelomu století staly cenové bubliny na trhu akcií nově založených internetových a technologických firem, takzvaných dotcom společností, kterým „většina trhu pevně věřila“. Podobnou povahu měla bublina na trhu amerických rezidenčních nemovitostí o desetiletí později. Obě bubliny sice záhy splaskly, odnesly s sebou však značné prostředky, které investoři na nákup předražených aktiv věnovali.

### Jak se sklonu podléhat davu vyvarovat

Problém spojený s přijímáním názorů davů nemusí spočívat jen v tom, že jde o názory, které nejsou nejlepší. Může spočívat i v tom, že nejsou nejlepší pro nás. I to, co je vhodné pro většinu, nemusí být vždy vhodné pro každého.

Řešením, jak tomuto sklonu nepodlehout, je posuzovat názory druhých podle jejich obsahu, přínosu a dopadu, nikoli jejich oblíbenosti. Cestou, která k tomu vede, je snaha své rozhodování občas trochu zpomalit a nerozhodovat se příliš rychle. Tedy dát větší prostor svému vlastnímu myšlení. Druhým pravidlem, jak se sklonu kopírovat davová rozhodnutí vyhnout, je provádět svá důležitá rozhodnutí tehdy, kdy na nás společenské okolí příliš nepůsobí.

Třetí důležité pravidlo říká, že pocítujeme-li při svém rozhodování skon řídit se názorem většiny, měli bychom se snažit zvážit i alternativní řešení, která jdou proti většinovému pohledu. Je totiž pravděpodobné, že se ukáží být prospěšnější. ■

Autor je ekonom a psycholog

inzerce

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

edice **HN**

# PROBOUZENÍ

NOVÁ KNIHA Z EDICE HN

Kniha, která vám odpoví na otázky, zda je Česko malou zemí nebo jestli v Evropě vypukne válka.



[hn.cz/probouzeni](https://hn.cz/probouzeni)



**KUPTE SI ONLINE MEZI PRVNÍMI**



## 1. Růst cen v Japonsku položil mnoho firem

Počet japonských firemních bankrotů letos překročil desetitisícovou metu a dosáhne nejvyšší hodnoty od roku 2013, kdy jich zkrachovalo 10 855. Rychlejší tempo růstu národní ekonomiky v závěru roku je provázáno snižováním spotřeby.

Příští středu a čtvrtek bude japonská centrální banka jednat o revizi úrokových sazeb. Trhy očekávají jejich krátkodobé zvýšení ze současných 0,25 procenta.

Hrubý domácí produkt vzrostl od září mezitím o 1,2 procenta, prognóza hovořila o 0,9 procenta. Naproti tomu spotřeba domácností, více než polovina výkonu japonské ekonomiky, vzrostla o 0,7 procenta, tedy méně, než činil odhad - 0,9 procenta. Tento rozdíl má přimět centrální bankéře k akci.

Zkrachovalé firmy z velké části podlehly inflačním tlakům. V Japonsku podražilo palivo, práce, logistické i další služby.

Společnosti, které mohly, přenesly cenové zatížení na klienty, proto klesla poptávka a firmy ve slabší kondici to položilo.

## 2. Marmeláda je džem, sirup má jinou definici

Ministerstvo zemědělství vydalo potravinovou vyhlášku z balíčku, v němž do národních předpisů začleňuje obsah evropské snídaňové směrnice. Zpřesňuje označování výrobků, aby se v nich spotřebitelé snaže orientovali. Vyhláška umožňuje použít název marmeláda i pro džem. Dosud označení patřilo pouze výrobkům z citrusových plodů, kdežto džem platil směsím přírodních sladidel, dužiny či dřeně i z více druhů ovoce.

Platí povinnost uvádět na etiketě medů všechny země původu s procentním podílem, který ve směsi představují. Nové definice mají ovocné šťávy, koncentrované ovocné šťávy a kokosová voda. U sirupu bude možné použít nejen cukr, ale i jiná přírodní sladidla.



## 3. Tradiční britské noviny mění majitele

Firmy Scott Trust a Guardian Media Group, vlastníci britského seriózního média Guardian, schválily dohodu o prodeji nedělníku

Observer společnosti Tortoise Media. Stalo se tak přesto, že minulou středu a čtvrtek novináři obou zmíněných titulů proti transakci stávkovali.

Nového majitele tradičních novin vedou bývalý výkonný ředitel BBC a The Times James Harding a bývalý americký velvyslanec ve Spojeném království Matthew Barzun. Společnost má řadu významných podporovatelů, včetně technologického investora Saula Kleina a výkonného ředitele společnosti Nando Leslieho Perlmana. Do Observeru, včetně jeho zaměstnanců, plánuje vedení investovat 25 milionů liber.



## 4. Musk se nedostane k horentní prémii

Americký soud již podruhé zamítl vyplacení rekordní odměny 55,8 miliardy dolarů (1,3 bilionu korun) řediteli automobilky Tesla Elonu Muskovi. Výrobce elektromobilů uzavřel smlouvu o odměně se svým šéfem v roce 2018 a letos ji schválila většina akcionářů. Soudkyně ve státě Delaware však uvedla, že jejich hlasování nemůže ospravedlnit neakceptovatelně vysokou sumu, a odmítla nově „vytvořená“ fakta obhajoby.

Spor vznikl na základě žaloby jednoho z akcionářů. Musk disponuje zhruba 13 procenty akcií Tesly, a pokud by dostal odměnu dohodnutou ve formě akcií, jeho podíl ve firmě by vzrostl na 20 procent.

Pokud se Musk a společnost odvolají, kauza se může protáhnout i o rok.



## 5. Čeští dopravci bodují v železničním žebříčku

RegioJet je třetím osobním železničním dopravcem v Evropě podle organizace Transport and Environment. V čele je italský dopravce Trenitalia, za ním švýcarská SBB. Ty jsou v rukou státu, takže RegioJet je nejlépe hodnoceným soukromým dopravcem. České dráhy jsou šesté.

Nejhorší v Evropě je podle rankingu drahý Eurostar, který vypravuje mimo jiné spoje mezi Paříží a Londýnem.

Z osmi ukazatelů tvoří cena jízdného 25 procent známky, hodnotí se slevy, dochvilnost i komfort.



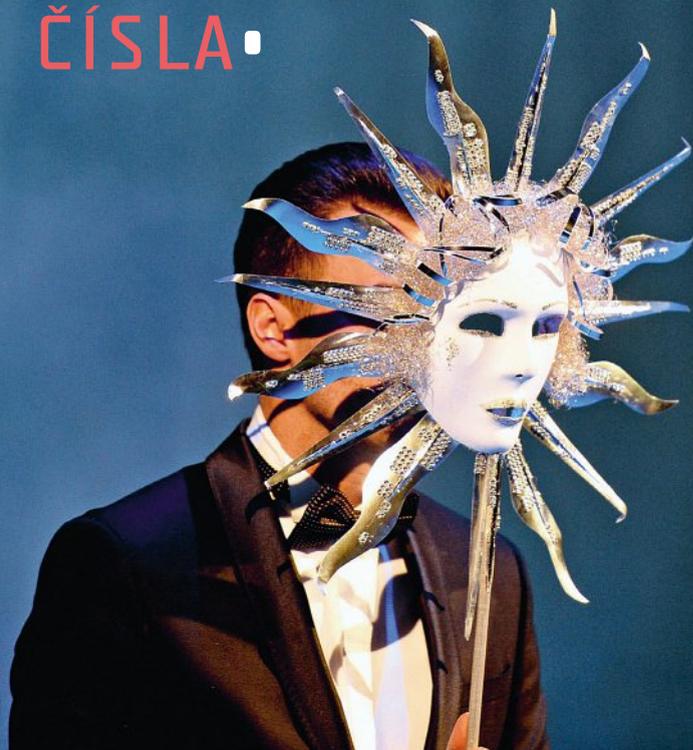


# Pamatujte na energie od Yello.

Jděte na to chytře a přepněte na energie od **Yello**.  
Noví zákazníci získají jednotnou cenu za plyn,  
výhodnou cenu elektřiny a **bonus 3 000 Kč**  
při podpisu smlouvy!

[www.yello.cz](http://www.yello.cz)





**Vysoká koncentrace majetku v Česku** se bere jako věc, která patří k polistopadovým změnám. I proto, že toto bohatství nebývá moc na očích, a tak si ho většina lidí ani nedokáže představit.

## Čeští miliardáři drží větší díl majetku než jinde ve světě

**Střední třída podle sociologů neměla dostatek času nahromadit bohatství a poškodila ji i finanční a covidová krize.**

– TEXT – Josef Pravec – FOTO – ČTK

**P**odíl miliardářů na celkovém finančním bohatství v Česku je výrazně vyšší než v západní Evropě a deformuje společnost. Podle sociologa Jana Hartla tato koncentrace bohatství dopadá zejména na střední třídu. Ta zůstává majetkově slabá, což ukazuje i porovnání se zeměmi s podobnou úrovní ekonomiky, se Španělskem či Itálií. Ačkoliv sociologové varují před sociálními a politickými důsledky majetkové nerovnosti, lidé si na extrémní bohatství ve svém okolí zvykli. Dokladem je, že například nijak zvlášť nevolají po progresivním zdanění. K tomu z politiky téměř vymizely levicové strany, jejich voliče převzal miliardář Andrej Babiš.

### Zlatá devadesátá

Lidé, jejichž finanční bohatství, peníze, akcie či životní pojištění převyšuje 100 milionů dolarů, mají 28procentní podíl na celkovém finančním bohatství českých rodin. To podle údajů roku 2022 v úhrnu představovalo 400 miliard dolarů, tedy kolem deseti bilionů korun. V západní Evropě skupina nejbohatších drží jen 16 procent finančního majetku. K takovému zjištění dospělo šetření české pobočky americké poradenské společnosti Boston Consulting Group (BCG).

Ve velké míře jde o důsledky transformace domácí ekonomiky v devadesátých letech minulého století,

tedy privatizace a zejména její kuponové metody. Vedle toho i nedokonalého právního a regulačního rámce, což dravým a schopným podnikatelům umožnilo s výjimkou Ruska a Ukrajiny jinde nevídanou koncentraci bohatství. „Majetky čtvrtiny ze stovky nejbohatších osob v Česku mají počátky právě v této době,“ říká Jiří Švejcar z poradenské společnosti BCG. „Unikátem je také fakt, že Renáta Kellnerová v čele PPF vlastní asi čtyři procenta z celkového finančního bohatství v Česku,“ dodává.

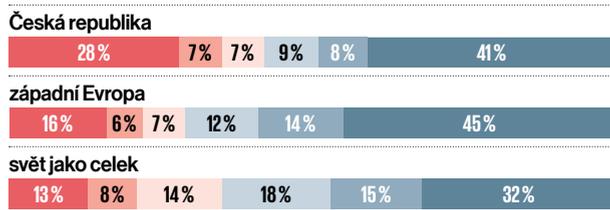
Ekonom a sociolog Jan Červenka z Centra pro výzkum veřejného mínění připomíná vedle privatizace i další příčinu domácí majetkové koncentrace, restituce. „Oba tyto obrovské majetkové přesuny se zásadním způsobem podepsaly na sociální diferenciaci české společnosti po roce 1989. Vývoj u nás kontrastoval s poválečnou érou v západní Evropě, kterou po dlouhá desetiletí charakterizovala vysoká míra přerozdělování,“ říká. Ze strachu z komunismu tam podle něj panovala shoda na nutnosti tlumit společenské rozdíly. „Teď už je to i tam trochu jinak, ze setrvačnosti to však ještě funguje,“ vysvětluje Červenka.

Přesto nejde jen o výsledek bouřlivého přechodu od socialismu ke kapitalismu. „Za posledních pět let se ve stovce nejbohatších lidí v Česku objevilo čtyřicet nových jmen. Nejvíce lidí podnikajících ve financích a investicích, nových technologiích, v sázkovém byznysu nebo logistice,“ zdůrazňuje Švejcar. Velké majetky se také začínají odkazovat, dědiců je mezi miliardáři kolem deseti procent.

Trend, kdy bohatí bohatnou dál, pokračuje. Podle výzkumu J&T Banky letos téměř třetina českých dolarových milionářů hlásí, že jim v uplynulém roce majetek narostl nejméně o desetinu. Rovněž studie společnosti BCG předpokládá, že v příštích letech koncentrace majetku

## Rozdělení finančního bohatství ve společnosti

(podíl v jednotlivých vrstvách populace podle výše majetku jednotlivců)



Zdroj: Czech Wealth Report 2023, Boston Consulting Group

## Polistopadový vývoj u nás kontrastoval s poválečnou érou v západní Evropě, kterou po dlouhá desetiletí charakterizovala vysoká míra přerozdělování.

v Česku poroste a stoupne do tří let o jeden bod na celkových 29 procent z celkového finančního bohatství. Švejcar na tom nevidí nic špatného. „To, že nejbohatší bohatnou, není jev oddělený od ekonomiky. Rostoucí hodnota firem často znamená, že se zvyšují jejich obraty, nabírají se noví zaměstnanci a rostou mzdy. Je to typicky odraz růstu bohatství v celé společnosti. Nejde o žádný transfer, kdy jedni bohatnou a ostatní chudnou,“ zdůrazňuje.

Přesto rostoucí koncentrace finančního majetku může mít také negativní hospodářský dopad. Toto bohatství – u miliardářů většinou jde o významné podíly ve firmách, peníze a akcie a méně o nemovitosti – je velice mobilní a lze ho snadnou přesouvat, tedy i na cizí daňový domicil a odvádět jinde daň z příjmů podniků.

### Bohatí nevdají

Jednou z věcí, kterou vysoká majetková nerovnost ovlivňuje, je soudržnost společnosti. Podle hlavního ekonoma UniCredit Bank Pavla Sobíška o něco vyšší koncentrace majetku českých miliardářů proti evropskému průměru nemusí být problémem, pokud budou mít sociální odpovědnost. „Osobně se mně zdá, že většina z nich tuto podmínku splňuje,“ zdůrazňuje Sobíšek.

Sociologové před na evropské poměry nadstandardní nerovností varují. „Koncentrace majetku ve skupině nejbohatších má hluboké sociální a politické dopady. Sama o sobě je problematická zejména v propojování politické a ekonomické moci,“ říká zakladatel výzkumné společnosti STEM Jan Hartl.

Jde o celosvětový trend. Někdejší vedoucí výzkumu Světové banky, srbsko-americký ekonom Branko Milanović, poukazuje na praxi, kdy velmi bohatí lidé v západním světě a zejména v USA patří mezi hlavní sponzory politických stran a mají tak vliv na jejich rozhodování.

Češi si ale možná opravdu na extrémní bohatství jednotlivců zvykli a moc se nad související nerovností nepozastavují. Empirickým potvrzením takové benevolence

## Čistý finanční majetek na obyvatele

(představuje veškerý movitý a nemovitý majetek minus dluhy, v roce 2023, v eurech)

1. USA	260 320	20. Španělsko	43 690
2. Švýcarsko	255 440	21. Jižní Korea	39 140
3. Dánsko	172 200	22. Norsko	38 530
4. Singapur	171 930	23. Finsko	37 090
5. Tchaj-wan	149 750	24. Česko	31 910
6. Nový Zéland	127 430	25. Portugalsko	31 460
7. Švédsko	125 660	26. Slovinsko	28 970
8. Kanada	123 130	27. Estonsko	25 690
9. Nizozemsko	117 270	28. Maďarsko	22 860
10. Belgie	104 040	29. Litva	21 140
11. Austrálie	99 490	30. Řecko	21 140
12. Japonsko	91 940		
13. Velká Británie	80 110	33. Čína	16 470
14. Itálie	76 930	36. Polsko	13 570
15. Irsko	74 450	41. Slovensko	9 160
16. Francie	72 380	43. Rusko	7 850
17. Rakousko	70 410	46. Turecko	3 240
18. Německo	69 060	51. Indie	1 840
19. Malta	58 730		

Zdroj: Allianz Global Wealth Report 2024

je skutečnost, že miliardář Andrej Babiš stojí v čele nejsilnější politické strany. K ní se hlásí více než třetina voličů a mezi její příznivce patří mnoho bývalých přívrženců levice. Navíc veřejnost nijak zvlášť nevolá po vyšší míře progresivního zdanění nebo důslednější kontrole přesunu kapitálu. V obou případech jde o recepty, které majetkovou nerovnost tradičně tlumily.

Hartl nicméně připomíná, že společnost se nedělí pouze na bohaté a chudé, ale je složena z více vrstev. Nejen podle závislosti na příjmech a majetku, ale také na vzdělání, kulturním kapitálu, prestiži či podle hodnotového a postojového zázemí.

Ke klidu ve společnosti přispívá skutečnost, že co do průměrného bohatství svých obyvatel si Česko nestojí ve světě špatně, zejména pokud se přestane srovnávat jen s nejbohatšími státy. Podle propočtů nadnárodní pojišťovny Allianz, do nichž se započítávají finanční prostředky a hodnota nemovitostí a odečítají se dluhy, jsme se letos v žebříčku zemí s nejbohatšími domácnostmi umístili na 24. místě s 31 910 eury na osobu. To je sice daleko za americkým průměrem ve výši 260 tisíc eur a i za Německem se 69 tisíci eury. Ale v dohledu zemí jako Norsko či Finsko a před státy jako Portugalsko nebo Řecko, které z bídy vytáhly až peníze z Evropské unie. Česko stojí před všemi ostatními postkomunistickými zeměmi, před Maďarskem, Polskem i Slovenskem.

Za tímto náskokem je tradice průmyslové země, v níž se majetek obyvatel postupně kumuloval od poloviny

19. století, od dob průmyslové revoluce. Například v podobě pozemků či domů, které někdy byly postaveny už před více než sto lety. Celková hodnota tuzemských nemovitostí v roce 2022 přitom podle šetření BCG představovala přes 12 bilionů korun a o 20 procent přesahovala celkové bohatství finanční.

### Komu chybí peníze

Z koncentrací bohatství na vrcholu domácí majetkové pyramidy podle Michala Šoltése z think-tanku IDEA souvisí, že za českými miliardáři nemají patřičnou majetkovou váhu za nimi následující domácnosti vyšší střední třídy. Což je patrné nejen ve srovnání s Německem – tam například takové rodiny disponují dvakrát vyšším majetkem než v Česku (430 místo 200 tisíc eur). Rozdíl je však patrný i v porovnání se zeměmi, které mají s Českem podobně vysoký HDP na osobu, se Španělskem či Itálií.

To se propisuje do nedostatečné nabídky domácího kapitálu v české ekonomice. „Což je škoda, protože taková střední třída má tendenci fungovat lokálně. Navíc někdy vlastní malé firmy a ty dokážou rychleji reagovat na změny trhu a na nabízející se příležitosti,“ potvrzuje Jiří Švejcar z Boston Consulting Group.

Čím tuto relativní chudobu vysvětlit? „Pokud dochází ke koncentraci bohatství v rukou úzké skupiny lidí, někde to musí scházet. V Evropě nemůžeme hovořit o zbídačování nejchudších vrstev, takže náklady logicky padají na střední třídu a stlačují ji v jejím rozvoji,“ míní sociolog Hartl. Ačkoliv Česko podle něj v sobě dál nese 150 let středostavovských ideálů, polistopadové nadšení z nových životních šancí ochablo po polovině devadesátých let minulého století a návrat k optimismu nepřinesl ani vstup do EU. Výsledkem je, že střední vrstva neměla čas nahromadit dostatečné prostředky, což podtrhla finanční či covidová, respektive pocovidová krize.

Dalším vysvětlením je struktura bohatství českých domácností. „Až 80 procent jejich majetku bývá uloženo v jedné primární nemovitosti, podobně jako v jiných zemích východní Evropy. Na jednu stranu rostoucí ceny nemovitostí rychle zvyšují celkovou hodnotu majetku českých domácností, na druhou tento majetek není likvidní,“ zdůrazňuje Michal Šoltés. Proto se i rodiny s milionovým majetkem mohou snadno dostat do problémů s penězi. Medián čistého jmění (tedy celkového majetku sníženého o dluhy) českých domácností přitom podle posledního šetření ČSÚ z roku 2022 představoval

2,8 milionu korun, přičemž tři čtvrtiny Čechů žily ve vlastním bydlení.

Komplikací při mapování podmínek, v nichž střední třída v Česku žije, je skutečnost, že se ekonomové a sociologové na její definici neshodnou. Pavel Sobíšek z UniCredit Bank ji chápe širěji a k tomu odmítá, že by v posledních letech chudla. „Pokud vezmeme domácnosti se středními příjmy, jedná se o skupinu, která v posledních letech snížila svou spotřebu a zvýšila míru úspor. Spíše než za chudnutí bych tedy označil vývoj za posun ve spotřebních preferencích,“ míní.

Podle Daniela Prokopa, šéfa výzkumné neziskové společnosti PAQ Research v Česku, nicméně do střední třídy v původním slova smyslu, tedy dobře situované mezivrstvy mezi ekonomickými elitami a běžnými pracujícími, patří jen čtvrtina populace (*více v rozhovoru na str. 14*).

Prokop dodává, že bez ohledu na spornou definici středního stavu žije v Česku podle sociologických průzkumů početná skupina, která je na tom podstatně hůře. Takzvaná strádající třída, tedy nemajetní lidé s nízkým

vzděláním a bez jakékoliv kvalifikace. Zahrnuje téměř pětinu populace a je koncentrována v pohraničí.

### Úzká brána mobility

Výtahem lidí z dolních pater společnosti k prosperitě bývá sociální mobilita. „Z jejího hlediska jsme typickou zemí kontinentální Evropy. Vždycky je co zlepšovat, ale nemyslím si, že je zásadním problémem. I dítě rodičů s nízkým vzděláním se může stát lékařem nebo lékařkou, pokud je nadané a pilné,“ míní ekonom Sobíšek. V indexu sociální mobility, sestaveném Světovým ekonomickým fórem před covidem, ostatně Česko figuruje na 18. místě z 81 hodnocených zemí.

Sociolog Hartl ale tvrdí, že možnost sociálního vzestupu chudších Čechů zůstává omezená. „Důvody nejsou jen ekonomické, ale i sociální a kulturní. Branou mobility je právě vzdělání – a u nás je tlak na vyšší vzdělání příliš spojen jen s ambicemi a možnostmi vzdělaných rodičů,“ zdůrazňuje. Proto doporučuje důraz na stipendia a velkorysé půjčky na vzdělání pro děti z hůře situovaných rodin. ■

inzerce

K poslechu v podcastových aplikacích:



**ekonom**  
PODCAST

ekonom



# NA VLNĚ PODNIKÁNÍ

s Pavlem Říhou

Jak odlišná je dnešní generace mladých právníků, v čem je jiná, pokud jde o přístup k práci? Jak náročné je dnes sehnat mladé právníky do advokacie? Jak se Ostravsko proměnilo za poslední dvě dekády a proč se rozhodl provozovat právní praxi právě v tomto regionu?

S Pavlem Říhou, advokátem a společníkem v advokátní kanceláři Forlex diskutoval šéfredaktor Ekonomu Petr Kain.



# Česku chybí elita, majetek se ještě nepropojil s kulturním rozhledem

– TEXT – Josef Pravec – FOTO – Lukáš Biba

Česku zatím chybějí společenské elity známé ze západního světa. Podle sociologa a šéfa výzkumné společnosti PAQ Research Daniela Prokopa se teprve začíná formovat. Řada lidí u nás sice podle něj má vysoký sociální a kulturní kapitál, nemá ale zatím majetek. Naopak tu jsou ti, kdo mají vysoký ekonomický kapitál, ale o kulturní elity nejde. Prokop současně tvrdí, že málo početná je i střední třída. Sociální vzestup podvazuje roztržitější školství a málo efektivní regionální rozvoj.

### Do jaké míry zůstala 35 let od pádu komunismu česká společnost rovnostářská?

Stále přežívá mýtus, že u nás všichni požadují rovnost, když se však podíváme na sociologické výzkumy, tak je Česko jedna ze zemí, které nejméně podporují daňovou progresi. Méně si myslíme, že bydlení je lidské právo a že by stát měl zajistit všem minimální životní standard. Což je vše odlišné od názorů v západních státech. Češi sice jsou rádi, když se od většiny nikdo moc neodlišuje, nicméně z ekonomického pohledu rovnostáři nejsou. Možná je v tom ale i nedůvěra k institucím a státu – a v to, že ty mohou nějak posilovat solidaritu.

### Nejde ale jen o hodnocení, jak je to u nás s objektivní nerovností?

I ta se hodně liší podle toho, co se měří. V příjmech domácností jsme jedna z nejvíce rovnostářských zemí v Evropě. Je to však hodně dáno důchody. Drtivá většina z nich se pohybuje mezi 15 a 25 tisíci korunami. To jsou podobné čisté příjmy, jako má spodní třetina zaměstnanců a OSVČ. Takže máte miliony lidí v těchto příjmech, což statistiku docela vyhladí. Když však budeme hodnotit pouze příjmy lidí v aktivním věku, tak v rámci nich už je nerovnost vyšší. Horní pětina zaměstnanců má více než čtyřikrát vyšší mzdy než spodní pětina. Navíc ve výzkumech, ze kterých toto pochází, úplně chybí horní jedno procento bohatých, které má vysoké příjmy z investic a zhodnocení majetku. Příjmové nerovnosti jsou vyšší, než se zdá.

### A jak je na tom společnost, když místo příjmů budeme porovnávat majetek?

Pak jsme v Evropě na nadprůměrné nerovnosti. Podle odhadu švýcarské banky Credit Suisse se od jiných zemí lišíme vysoce nadprůměrnou výší majetku, který vlastní horní jedno procento společnosti. U nás je to 36 procent, ve většině evropských zemí jde o 20 až 30 procent.

### Čím to vysvětlujete?

Když to vyhodnocoval list The Economist, vyšli jsme mu stále mezi zeměmi s nejvyšším zastoupením takzvaných crony kapitalistů – lidí, kteří podobně jako v jiných postkomunistických zemích zbohatli už v 90. letech během privatizace, při kontaktu se státem a vytvořením nějakého oligopolu. K nim už ale přibyli noví miliardáři, kteří se prosadili v IT, developmentu, technologiích či při investování. Je tu mnoho lidí, kteří zbohatli od nuly vlastním nápadem a něco pílí vybudovali v tržním prostředí. Druhá věc je, že to relativní bohatství horního jednoho procenta je dáno i tím, že spodních 99 procent má menší majetek než třeba v Německu a Francii. Zejména máme násobně nižší majetek lidí nad 65 let, kteří jsou v zahraničí často mnohem zajištěnější.

### Nezbohatli navíc v porevolučním období hlavně lidé, kteří měli kontakty získané ještě v době komunismu?

Sociolog Ivo Možný dokonce snadnost listopadového převratu vysvětloval tím, že mu nebránili ti, kteří



**Česko je jedna ze zemí, které nejméně podporují daňovou progresi. Méně si také myslíme, že bydlení je lidské právo.**



### Daniel Prokop (40)

Vystudoval kvantitativní sociální výzkum na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. V letech 2009 až 2018 pracoval v agentuře Median, kde se nakonec stal ředitelem výzkumu. V roce 2019 založil vlastní výzkumnou organizaci PAQ Research. Původně se zabýval průzkumy veřejného mínění, nyní se zaměřuje hlavně na témata sociální nerovnosti, chudoby a přístupu ke vzdělání v české společnosti. Tyto problémy mapuje jeho kniha Slepé skvrny.



v komunistické nomenklatuře měli i za předchozího režimu vysoký sociální kapitál. Tedy kontakty ve státních institucích, bankách nebo s vedením podniků. Vycházeli z toho, že právě ty v nových poměrech dokážou přeměnit v kapitál ekonomický. Což není nijak překvapivé, podobné to bylo ve většině postkomunistických zemí. Ale zase – už jsme 35 let po revoluci a pro velkou část bohatých toto neplatí.

#### **Jak moc u nás s majetkem souvisí společenské postavení? Kdo tvoří elitu?**

V porovnání například s Velkou Británií máme elitu daleko užší. Tam výzkumy hovoří o šesti procentech lidí, kteří mají majetek, vysoký příjem, kontakty a také kulturní rozhled. Tedy všechny druhy kapitálů, které se v sociologii používají pro popis postavení jednotlivců ve společnosti. Podle našeho průzkumu je v Česku tak malá, že ji klasickým výzkumem těžko popíšete. A vlastně se teprve začíná formovat. Řada lidí v Česku sice má vysoký sociální a kulturní kapitál, často jde o intelektuály a vlivné lidi. Ale nemají zatím majetek. Nebo tu naopak jsou ti, kteří mají vysoký ekonomický kapitál, ale o kulturní elitu nejde.

#### **Takže se obě skupiny časem propojí? Ve Velké Británii se ale tato třída etablovala celá staletí.**

Asi to tak bude. Ale Británie je extrém a dlouhodobě tam tomu napomáhá systém školství. Mají elitní střední školy, třeba Eton, a elitní školy vysoké. Takže tam děti z bohatých rodin systematicky studují. Kvůli svému zázemí i vzdělanosti pak mají top místa ve státní správě i části byznysu. Na druhou stranu Britové umí pomáhat znevýhodněným dětem ve školství, takže vytáhnou také ten spodek.

#### **Platí u našich vznikajících elit, že jsou automaticky proevropské a prozápadní?**

U skutečné elity je to těžké říci, je úzká a chybí o ní výzkumy. Když však pod ni vezmeme vyšší střední třídu, která docela početná už je, tak u ní rozlišujeme dvě skupiny. Na jedné straně tu starší, která se vzdělávala ještě před vstupem do Evropské unie a před příchodem digitalizace. Přitom měla snadnější přístup k majetku, například k nemovitostem. Ta je celkově zajištěná, ale také konzervativnější a vstřícnější postoj k EU v porovnání s ostatní

populací nemá. Vedle toho zde je globalizovanější, kosmopolitní mladá střední třída, která má daleko více proevropské postoje, více cestuje a neobává se nových trendů spojených s klimatickou změnou. Takže vyšší střední třída se u nás dělí do dvou generací, ačkoliv jejich věkový průměr se liší jen o sedm let.

### **Kdo vlastně u nás tvoří střední třídu? Její definice jsou dost rozmanité.**

Ekonomové do ní většinou zahrnují domácnosti, které mají od 80 do 200 procent mediánových příjmů. Což se týká velké většiny populace. Jenže co je původní smysl pojmu „střední třída“? Je to skupina mezi běžnými pracovníci a ekonomickou elitou. Experti a manažeři, majitelé menších byznysů, vyšší úředníci a tak podobně. Její příslušníci by také měli být vzdělaní, mít aspirace a možnost dovolit si finanční strategie při nakládání se svým majetkem. Když to budeme definovat tímto způsobem, tak jde pouze o 20 až 25 procent české populace. Pokud někdo má příjem 30 tisíc korun měsíčně a žije od výplaty k výplatě v nájmu a bez možnosti spořit si na důchod, tak o něm říkat, že patří do střední třídy, je dost nepřesné.

### **Většina tedy do střední třídy nepatří. O koho konkrétně jde?**

Jednak o skupinu manuálně pracujících, kteří mají relativně dobré mzdy, ale nemají kontakty, větší kulturní přehled a nové kompetence v IT či jazycích. Od nich se odlišují ti, kdo mají naopak solidní vzdělání i sociální kapitál, ale vykonávají špatně placenou práci. Tedy podplacená třída lidí ve službách, část učitelů, vědců a podobně. Na Západě by na tom byli často lépe. Specifická je pak u nás skupina lidí na venkově – sice s nízkými příjmy, zato však zajištěná majetkem a velkými známostmi v místě bydliště. Každá klasifikace je samozřejmě zjednodušená, ale tahle z výzkumu Rozdělení svobodou docela vysvětluje politické postoje.



**V Evropě patříme k zemím, kde panuje největší závislost výsledků vzdělání na sociálním postavení rodiny, z níž žáci pocházejí.**



Podle sociologa **Daniela Prokopa** v Česku do střední třídy patří jen 20 až 25 procent populace.

### **Kdo je u nás na spodku společenské pyramidy?**

Lidé bez majetku, s nízkými příjmy, bez společenských kontaktů a žijící v chudých regionech, většinou v pohraničí nebo ve vyloučených částech regionů bohatších. Mluvíme o nich jako o „strádající třídě“ a je jich asi 16 procent. Dopadají na ně exekuce a potíže s bydlením. Nemají kontakty, aby se poradili, když jim zmíněná exekuce hrozí, když potřebují sehnat bydlení či lepší práci. Podceňují roli vzdělání a hůře v něm mohou pomoci svým potomkům, což se promítá do toho, jak se jejich děti učí a co studují.

### **Tím naznačujete, že se právě jejich dětem nedaří uniknout z tohoto prostředí a že chudobu dědí a přenáší neustále dál?**

V Evropě patříme k zemím, kde panuje největší závislost výsledků vzdělání na sociálním postavení rodiny a na regionu, z něhož žáci pocházejí. Ukazují to jak testy v devátých třídách, tak to, kdo se dostane na vysokou školu. Děti

z té „strádající třídy“ většinou nepřekojí status svých rodičů. Asi čtvrtina dětí v úrovni vzdělání podstatně zůstává, umějí sice číst, ale už například nedokážou vyložit přečtený text a rovněž jejich matematické schopnosti jsou velice chabé. Což je horší než například v Polsku nebo Estonsku.

### Čím to vysvětlit?

Hlavně neděláme nic zásadního, aby se to změnilo. Máme ohromné rozdíly ve výsledcích škol mezi jednotlivými regiony. Na mnoho problémových míst je obtížné dostat kvalifikované učitele. Chybí i podpůrné profese, například školní psychologové nebo programy, které by potíraly školní absence. Málo se dbá na volnočasové aktivity, které by, podobně jako v USA, daly těmto dětem šanci zažít úspěch a odpoutat se od obtížného prostředí. Takřka v ničem z těchto věcí nemáme systémové financování a podporu. Ani v obědech zdarma. Učitelé se nepochybně snaží pomáhat, ale systémově to neřešíme. K tomu máme 4300 škol a ty řídí 2300 zřizovatelů, takže chybí koordinace a řízení. Když začnete pomáhat znevýhodněným, riskujete, že ze sebe uděláte segregovanou školu.



## Na to, jak malá země jsme, tu panují velké regionální nerovnosti. Měli bychom dělat regionální rozvoj, ne se vymlouvat na minulost.

### Není mnoho z toho, co říkáte, dáno tím, že často jde o děti z romských rodin?

Částečně to s tím souvisí, ale problémových dětí je daleko více. Ve vyloučených lokalitách žije kolem jednoho procenta populace, ale devět tříd základní školy nedokončují tři až čtyři procenta žáků a řádné střední vzdělání šest až deset procent studentů. Celé se to tedy týká širšího okruhu lidí z nižších sociálních vrstev. Hodně jde o Karlovarsko a Ústecsko, velké odlišnosti jsou rovněž na mikroregionální úrovni. Třeba v Litvínově, Kadani nebo i v Krnově v Moravskoslezském kraji si poradili a neúspěšnost redukovali na polovinu. Naopak leckde na okraji Plzeňského, Jihočeského či Středočeského kraje je propadání a nedokončování škol vysoké.

### Asi ale nejde jen o školství a úroveň vzdělání.

Na to, jak malá země jsme, tu panují velké regionální nerovnosti. V Polsku teď rostou prakticky všechny regiony, u nás vedle těch prosperujících jiné stagnují. Samozřejmě ve Španělsku nebo v Itálii jsou rozdíly ještě větší než u nás, jde však o daleko rozlehlejší země. K tomu se ty naše disproporce za posledních dvacet let nezmenšují. Nemáme bohužel smysluplnou politiku regionálního rozvoje.

### Nefunguje tu ale ministerstvo pro místní rozvoj?

Regionální politika musí být celovládní. Například na daních z nemovitostí a OSVČ platí vyšší procenta z majetku a z příjmů chudší. Danění nízkopříjmových zaměstnanců je vyšší než v zahraničí. To dopadá na chudší regiony, kde žijí chudší lidé. Vlastně odtamtud vytáhneme kupní sílu, která by tam jinak mohla podpořit rozvoj služeb. Zrovna tohle ministerstvo pro místní rozvoj nijak změnit nemůže.

### Projevuje se majetkové, sociální nebo regionální rozdělení i ve stále narůstajícím politickém rozštěpení české společnosti?

Trochu ano, ale nechtěl bych to přeceňovat. Zhruba polovina důchodců deklaruje, že bude volit ANO, ale zdaleka to nejsou všichni penzisté. Andrej Babiš by zřejmě prohrál u střední třídy, ale nezanedbatelnou podporu by u ní také našel. Regionální souvislost s politikou je naopak velká a promítá se ve stagnujících oblastech jak do nízké volební účasti, tak do lepších výsledků protievropských a autoritativních stran.

### V této souvislosti se docela často mluví o někdejších Sudetech...

Kulturní vysvětlení tkví v tom, že byli vyhnáni Němci a místo nich do pohraničí přišli jiní lidé, často z východu tehdejšího Československa. Podle mě to není celá pravda. Bližší pohled na mapu někdejších Sudet ukazuje, že i v rámci nich velice záleží na ekonomické situaci v jednotlivých místech, která v nich ovlivňuje celkovou náladu. Bohatší oblasti tam volí demokraticky a chudší autoritářsky. Opět si pomohu Polskem: jeho západní část, odkud byli Němci po druhé světové válce také vysídleni, je bohatá, a tak volí liberálně a prozápadně. U nás Sudety chudly už ve 30. letech v hospodářské krizi a radikalizovaly se. Měli bychom dělat regionální rozvoj, ne se vymlouvat na minulost. ■

# Spoříte si na důchod? A je to dost? Budte realisti v tom, kolik ve stáří potřebujete

ČEŠI SICE SPOŘÍ NA PENZI ČASTĚJI NEŽ DŘÍVE, ALE ZAČÍNÁJÍ POZDĚ. PŘITOM SPOŘENÍM NA DŮCHOD SI ZAJISTÍTE FINANČNÍ STABILITU A JISTOTU, ŽE VE STÁŘÍ NEBUDETE ZÁVISLÍ NA STÁTNÍCH DÁVKÁCH. FINANČNÍ EXPERT Z BROKER CONSULTING DOPORUČUJE PŘIPRAVOVAT SE NA DŮCHOD TAK, ABYSTE BYLI FINANČNĚ SOBĚSTAČNÍ. JE TO OPTIMÁLNÍ CESTA, JAK JEDNOU NEMUSET SLEVOVAT ZE SVÉHO SOUČASNÉHO ŽIVOTNÍHO STANDARDU.

text: Miroslava Kohoutová

**J**ít do důchodu s pár statisíci nestačí. „Dobré je mít našetřený alespoň milion, ideální tři,“ říká Martin Novák, hlavní analytik Broker Consulting. V tomto případě platí jednoduché pravidlo – čím dříve začnete, tím větší finanční polštář v důchodu budete mít. Základem je pravidelné odkládání, je vhodné si dávat stranou minimálně desetinu čistého příjmu. Pokud to vaše aktuální finanční situace nedovoluje, začněte alespoň s nějakou částkou a postupně ji navyšujte.

Na důležitosti budoucího finančního zabezpečení by se Češi měli opravdu zamyslet. Představa, že v důchodu bude stačit rezerva 150 tisíc až 300 tisíc korun, je velmi chybná a nedostatečná. „Situace se sice zlepšuje, ale stále máme do optimální varianty daleko. Mnoho lidí má mylné představy o tom, kolik financí budou ve stáří potřebovat, a spoléhají se hlavně na státní důchod, se kterým já například při diskusi s klienty vůbec nepočítám. Tento přístup je obzvláště důležitý vzhledem k demografickému vývoji. Ano, pojďme si říci, že nějaký důchod dostaneme, ale otázka je, co si za něj koupíme,“ varuje Novák.

## Vizualizujte si svoji budoucnost

Mnoho lidí zapomíná na to, že i když budou mít státní důchod, nemusí to stačit na zachování jejich současného standardu, například obvyklou dovolenou u moře si dopřejí jen sotva. „Při diskusích se ptám klientů, zda jsou schopni si zajistit finance na své potřeby, pokud jejich příjem ve formě důchodu bude třetinový oproti současnému,“ pokračuje Novák.

Příprava na stáří je nezbytnou součástí finančního plánování, která umožňuje udržet si životní úroveň a finanční jistotu i po odchodu do důchodu. Budování renty znamená vytváření pravidelného příjmu, který bude pokrývat naše finanční potřeby během důchodového věku. Tento příjem může pocházet z různých zdrojů, jako jsou penzijní fondy, investice do nemovitostí, podílové fondy či konkrétní cenné papíry.

Klíčovou roli ve finančním plánování hraje vizualizace budoucnosti. Představit si, jakou ji chci mít nebo jaké cíle si přeji splnit, je skoro nejdůležitější částí procesu. „Když mám jasnou vizi, jednotlivé kroky, které pro dosažení těchto cílů podnikám – ať už jde o úspory, investice nebo odkládání peněz –, se stanou konkrétnějšími.



**Martin Novák**, hlavní analytik Broker Consulting.

Tento přístup mi nejen zúží nabídku vhodných produktů, do kterých můžeme prostředky investovat, ale také mi jasně ukáže cestu, kterou bych měl následovat,“ vysvětluje Novák.

Vizualizace budoucnosti je nesmírně důležitá, zejména v obdobích, kdy výdaje rostou. Ať už se jedná o vánoční svátky nebo letní prázdniny, kdy vrcholí sezona dovolených. „V těchto obdobích je snadné ztratit motivaci a zapomenout na dlouhodobé finanční cíle, kterých bychom měli dosáhnout za desítky let. Mít ale jasnou představu o tom, proč spoříte a investujete, je klíčové pro udržení disciplíny.“

Při volbě vhodné strategie je důležité si stanovit cíle a položit si několik stěžejních otázek: Kolik mi

je let? Kolik času mám na přípravu na důchod? Kolik jsem schopen nebo ochoten měsíčně odložit stranou?

A co mě to bude stát?

„Nejde ani tak o to, do jakého produktu peníze vložíte – od spořicíh produktů, termínovaných vkladů, stavebního spoření po různé fondy, máme v Česku přístup k těm nejlepším možnostem. Důležité je vědět, kolik budete potřebovat na konci a kolik musíte měsíčně investovat, abyste svého cíle dosáhli,“ radí hlavní analytik Broker Consulting.

Například, chcete-li mít v důchodu milion, je při ročním šestiprocentním zhodnocení potřeba investovat 1000 korun měsíčně po dobu 30 let. Pokud máte kratší časový horizont, například 15 let, částka, kterou musíte měsíčně odkládat je 3500 korun.

„U finančního plánování je klíčové mít jasné cíle a vědět, proč to děláte. Každý měsíc, když vidíte výpis z účtu a odchozí peníze, víte, že to má smysl a že se nejedná o náhodné utrácení.

Tento přístup zajišťuje, že se nebudete muset znovu a znovu ptát, kam vaše peníze šly,“ dává tip Novák.

### **DIP, nebo penzjiko?**

V současnosti jsou k dispozici různé formy investování a spoření, které zahrnují státem podporované produkty. Mezi ně patří doplňkové penzijní spoření, penzijní připojištění nebo životní či kapitálové pojištění. K možnostem vytvořit si další rezervu na stáří přibyl od 1. ledna dlouhodobý investiční produkt (DIP). DIP nabízí možnost investovat na rentu s daňovými výhodami a využít příspěvky od zaměstnavatele. Oproti tradičnímu „penzjiku“ umožňuje pružnější možnosti investování s potenciálně vyšším zhodnocením.

„Naši konzultanti, kteří mohou sjednávat smlouvy v režimu DIP, mají na výběr přes 2500 podílových fondů. Díky této široké nabídce si každý může najít řešení, které nejlépe vyhovuje jeho životní situaci, rizikovému

apetitu nebo investičnímu nastavení. Na rozdíl od omezené nabídky tří až čtyř předvolených strategií u doplňkového penzijního spoření,“ uvádí Novák.

Je ale lepší penzjiko, nebo DIP? „Zavedení dlouhodobého investičního produktu je něco, na co jsme čekali od doby, kdy vláda Bohuslava Sobotky zrušila druhý penzijní pilíř. Jednoznačně prospěje diskusi o tom, že by se Češi měli na důchod připravovat sami. Ale jestli je horší, nebo lepší než klasické penzjiko, záleží na konkrétní situaci každého klienta,“ říká Novák.

V doplňkovém penzijním spoření je možné čerpat maximální státní podporu v hodnotě 340 korun za měsíc v případě, že budete na doplňkové penzijní spoření odesílat alespoň 1700 korun měsíčně. V dlouhodobém investičním produktu pak můžete využít daňové úspory až 48 tisíc za rok. „Proto je ideální mít oba s tím, že do DIP můžu dostat výrazně dynamičtější strategii,“ doporučuje Novák.

Ten je toho názoru, že čím jste mladší, tím můžete být odvážnější a mít větší část portfolia v akciové složce. „Je důležité si uvědomit, že při investičním horizontu třiceti let pravděpodobně zažijete několik krizí na kapitálových trzích. Pro začínající investory je cenné projít si takovými situacemi, abyste viděli, jak se trhy dokážou zotavit. Vřele doporučuji všem podívat se na historické grafy výkonnosti a sledovat, jak se trhy chovaly v klíčových obdobích. Volatilita je součástí investičního procesu a porozumění těmto cyklům vám pomůže lépe zvládat vaše investice v budoucnu,“ radí hlavní analytik Broker Consulting.

Text vznikl ve spolupráci s Broker Consulting.



ROZHOVOR



Jiří  
**NEHASIL**

generální ředitel Makro Cash & Carry ČR

-TEXT- Vojtěch Wolf  
-FOTO- Libor Fojtík

# Vyhození z PPF byla největší náhoda, která mě nasměrovala k řízení Makra

**S**oučasný šéf Makro Cash & Carry ČR Jiří Nehasil za svůj profesní život prošel řadou firem. V 90. letech začínal v gastrobyznysu. V roce 2010 pak pracoval i pro Petra Kellnera, kdy se podílel na kavárenském a mediálním konceptu Naše adresa. O konci práce v PPF pak mluví jako o největší důležité náhodě ve svém životě. Po této zkušenosti totiž obor gastronomie vyměnil za velkoobchod a nastoupil do velkoobchodního řetězce Makro, v jehož čele stojí od října 2023. V rozhovoru pro Ekonom se Nehasil rozpovídal nejen o své kariéře, ale i o tom, kdo může za vysokou cenu másla, proč se Makro vzdalo prodeje živých kaprů před Vánoci či co obdivuje na vietnamských obchodnících.

## Jak složitá byla cesta pro „kluka“, který vystudoval hotelovou školu v Poděbradech, do čela společnosti s tržbami 35 miliard korun?

V první třídě jsem říkal soudružce učitelce, že chci být prezidentem. To se nestalo. Samozřejmě je to dáno z velké části náhodou. Roli v tom určitě hraje moje chuť jít dál a nezastavit se a vidět věci pozitivně. To je to hlavní.

## Jaká náhoda vás tedy nejvíce ovlivnila?

Když mě v roce 2010 vyhodili ze skupiny PPF, pro kterou jsem dělal kavárenský koncept s názvem Naše adresa. To byla náhoda, která mě z oblasti pohostinství a gastronomie nasměrovala do světa velkoobchodu.

## Po škole jste v 90. letech nastoupil do gastronomické společnosti Zátíší Group. Co vám tato zkušenost dala?

To byla nejlepší škola života, kterou jsem zažil. Po revoluci tu stále převažoval nějaký styl gastronomie a stravování. Do toho vstoupil Sanjiv Suri, majitel Zátíší Group, se zkušenostmi z hotelovky v Lausanne a měl chuť dělat věci jinak. Já tomu říkám „Sanjiv university“, což znamená vysokou školu toho, jaký servis v pohostinství se má lidem nabízet. Kdo si tím prošel, získal hodně do dalšího pracovního života.

## V čem bylo to podnikání jiné oproti konkurenci?

Jestli něco Sanjiv prosazoval, tak to byla orientace na zákazníka a jeho klientskou zkušenost. Vtipnou češtinou rád

říkal, že zákazníka musíme „sítit, chytit a nepustit“. Tedy když ho dostanete na svou stranu, tak aby utratil maximum, ale díky skvělému zážitku se i rád vrátil. Z těchto zkušeností ze Zátíší čerpám dnes nejen já, ale i spousta lidí, kteří dnes řídí velké gastropodniky či jiné firmy.

**Pracoval jste například i v pizza řetězci Colosseum, pak jste dělal regionálního manažera pro společnost Autogrilla – jak už bylo zmíněno – několik měsíců jste také řídil kavárenský řetězec Naše adresa společnosti PPF. Proč jste strávil práci pro PPF tak krátkou dobu?**



**Tradiční české hospody s pivem a hotovkou se šesti knedlíky skomírají.**

**Lidé chtějí zážitek.**

Nejprve jsem se toho účastnil jako konzultant. Bylo to něco nového a inovativního, postaveného na zelené louce. Když jsem tam pak oficiálně nastoupil, tak to už rok fungovalo. Některé věci, které jsem jim kolem gastrodivize doporučoval, však neudělali. Pak ale přišlo rozhodnutí, že se projekty pod dvě miliardy korun nebudou dělat, a my byli asi na miliardě. Tak se to zavřelo. Ale byla to zajímavá zkušenost. Vždy jsem myslel, že jde o firmu, kde dělají jenom ti nejlepší a nejchytřejší, kteří do toho dávají 120 procent.

## A máte pocit, že to tak nebylo?

Vždy máte rozvojovou fázi, kdy se do toho jde naplno, a pak stabilizační. Tady se do toho naplno nešlo.

## Vaším jmenováním v roce 2023 se do čela Makra po dlouhé době dostal Čech. Proč to trvalo tak dlouho?

Je pravda, že to bylo asi po 15 letech. Co je ale hlavní, že jsem si to prošlapal přes různé pozice odspodu. Ta pozice

vyžaduje spoustu schopností, kdy některé máte vrozené a jiné se naučíte. Jednou z nich je, že musíte být hodně trpělivý a jít si za vytyčeným cílem a mít vizi.

**V mateřské společnosti Makra – skupině Metro AG – navýšili letos Daniel Křetínský a Patrik Tkáč podíl na 49,99 procenta z dřívějších 41 procent. Hraje ve vašem jmenování roli i to, že za Makrem dnes stojí československý kapitál?**

Nějakou roli to při mém výběru skutečně hrát mohlo. Na druhou stranu, při hledání šéfa se řeší x faktorů a tohle je jen jeden z nich. Těžko se mi to ale hodnotit, protože jsem u toho nebyl. Pro management je vždy hlavní, jestli jste schopný firmu dál rozvíjet, dodáte jim slíbené výsledky a plníte slíbenou strategii. Český management Makra je neuvěřitelně schopný.



## Poslední kvartál v roce je pro nás každoročně druhý nejslabší. Nejlepší tržby máme, když se otevřou zahrádky.

**Jak funguje obchodní model Makra?**

Důležité je zmínit, že Makro je B2B podnikání a necílíme na koncového zákazníka, ale právě na sektor gastru, tedy hotely a restaurace a pak maloobchody. Když jsem do Makra v roce 2010 nastoupil, tak 95 procent obchodů bylo uskutečněno Cash & Carry, tedy zaplatit a odnést. Zbýlých pět procent šlo přes naše obchodní zástupce. Postupem času se nám více začala rozvíjet distribuce. Dnes jsme multikanálový velkoobchod, tedy zákazníci si mohou vybrat, zda budou zboží nakupovat v jednom z našich velkoformátových obchodů, nebo si ho nechají doručit – vše za pomoci digitálních řešení. Asi polovinu z našeho obrátu tvoří distribuce, kdy přímo zavážíme restaurace a hotely, i maloobchod. Druhou půlku obrátu tvoří zákazníci, kteří přijdou nakoupit k nám a zboží si sami odvezou.

**Tržby Makra rostou, ale zisk za rok 2023 klesl na 135 milionů korun. Co je příčinou poklesu?**

Co můžu říct, je, že jsme na dobré cestě, abychom uspokojili požadavky našich akcionářů.

**Jaké jste dostal od vedení zadání, když jste přebíral svou vedoucí funkci?**

V České republice se do roku 2030 chceme dostat na obrat přes 40 miliard korun.

## POLOVINA NAŠICH ZÁKAZNÍKŮ JE Z GASTRA

**V posledních letech se objevovaly zprávy, že Češi utrácí kvůli inflaci méně za potraviny. Už se tento trend začal obracet, anebo naopak po Vánocích očekáváte zase zhoršení?**

Každým rokem se to po Vánocích zhorší. Popravdě ve skutečnosti období Vánoc, respektive dané čtvrtletí, je z hlediska našich prodejů druhé nejslabší. Je to dáno tím, že naši zákazníci jsou z poloviny hotely, restaurace a kavárny.

**Kdy máte tedy nejlepší výsledky a proč?**

Jednoznačně léto a jaro jsou silnější než poslední kvartál kalendářního roku. Nejslabší je pak leden až březen, kdy lidé nemají dobrou náladu, nechodí moc ven do restaurací, takže padá byznys i nám. Naopak na jaře, kdy se otevřou první zahrádky, se to znovu rozjede. Léto je pak tradičně v tomto ohledu nejsilnější.

**Restauratéři si stěžují, že lidé méně pijí alkohol a utrácí. Čekají podle vás gastrobyznys další těžké roky? Co to znamená pro vás?**

Pod největším tlakem je koncept tradiční české hospody, která se zaměřuje primárně na pití piva a k tomu nějakou hotovku se šesti knedlíky. Samozřejmě že tam hraje roli rostoucí cena za jídlo. Stačí se podívat na ceny piva, kolik stojí v hospodě a kolik v obchodě. Pro nás to ale takový problém není. Vzniká tu totiž spousta různých bister, kaváren a moderních restauračních konceptů, etnických restaurací či fastfoodů, kterým jsme schopni nabídnout náš sortiment. Nám tak odbyt v tomto segmentu roste dvouciferným tempem. Jinými slovy, jedna část trhu klesá, ale její místo přebírá někdo jiný.

**Určitě vidíte, že některé zboží se prodává méně než v minulosti. O jaký sortiment jde?**

Určitě je to alkohol, jehož spotřeba se snižuje. Osobně si myslím, že ale jde i o generační záležitost, kdy mladí tolik nepijí. Rozhodně nejde jen o to, že by lidé začali na alkoholu šetřit. Asi v roce 2020 jsme pozorovali pokles zájmu o delikatesy, tedy majonézové saláty, chlebičky a podobně.





Spotřeba alkoholu se snižuje. Podle Nehasila nejde jen o ekonomické důvody. „Osobně si myslím, že jde ale i o generační záležitost, kdy dnešní mladší generace tolik nepije,“ říká **Jiří Nehasil**.

Tehdy jsme si mysleli, že ta kategorie zmizí. Po covidu ale prošla renesancí a neskutečně roste.

#### **Čím si ten obrat vysvětlujete?**

S cenou poledního menu v restauraci, které už dnes nestojí stovku. Lidé nejdou na oběd a přinesou si z domova vlastní. Pak si ale dojdou koupit právě obložený chlebiček.

#### **Co dnes musí nabídnout gastronomik, aby přežil?**

Přidanou hodnotu. Když jedete na výlet, tak první důležitá věc je, co tam budete dělat. Druhá nejdůležitější věc ale je, kde se najíte. Tedy musíte nabídnout zákazníkovi zážitek. Může to být například regionální potravina nebo to může být, že mu nabídnete pestřejší jídlo. Před lety například frčely v hospodách langoše. To už nestačí. Lidé chtějí rozmanitost. Na svíčkovou nebo guláš je dnes neutáhnete, protože už nebudou stát tu pomyslnou stovku. Covid zkrátka narovnal ceny. Je vůbec otázka, jestli ta stokoruna reflektovala personální náklady, náklady na suroviny a daně.

#### **Co dnes hlavně trápí gastrobyznys?**

Pořád chybí zaměstnanci. Moc lidí už to dělat nechce. Když jsem studoval hotelovku já, tak to bylo něco atraktivního a prémiového. Dnes jde pouze pětina absolventů

hotelových škol dělat to, co studovali. Z mého pohledu jde stále o úžasný obor. Sám sebe považuji za skvělý příklad toho, že díky tomu oboru si lze plnit sny.

#### **Letos poprvé nebudete prodávat před Vánoci před obchody živé kapry. Proč?**

Spíše jdeme cestou mít produkty předpřipravené tak, aby je zákazník mohl hned zpracovat. Tedy budeme nabízet mraženého či chlazeného kapra či filet bez kostí, ale živého mít nebudeme, byť jsme v minulosti k nákupům před Vánoci dávali kapra a lahev Bohemky. Letos je to jen ta lahev. Kdo chce živého kapra, tak si ho koupí jinde než před obchodem. Například na Slovensku už to zakázali před časem a nic se nestalo. Je to trend, který se k nám dostal jen o něco později.

#### **Není to ale pokrytectví, když v obchodě celoročně prodáváte živé ryby a na Vánoce nabídnete jen kapří filety?**

Prodej kaprů u velké části populace vzbuzuje tolik negativních emocí, že nám to prostě nedává smysl ho dělat.

#### **KDO MŮŽE ZA DRAHÉ MÁSLA**

**Před Vánoci nadzvedla Čechy cena másla. Výrobci tvrdí, že neurčují ceny másla. Podle nich jsou to prodejci, kteří**



## Prodej živých kaprů u velké části populace vzbuzuje tolik negativních emocí, že nám to prostě nedává smysl ho dělat.

### Řeknou, za kolik se bude máslo prodávat. Kdo má tedy pravdu?

Náš trh je extrémně konkurenční. My si moc nemůžeme dovolit navyšovat naše marže na úkor zákazníka. Kdokoliv, včetně nás, kdo nebude mít konkurenční cenu, o něj přijde.

### Takže pokud přijde producent másla, tak nejste tím, kdo řekne, za kolik to máslo od něj odebere?

Takhle to nefunguje. My od nich dostaneme ceník a buď cenu akceptujeme, nebo musíme hledat jinde. My jsme třeba vlastní značku másla nabízeli za 65 korun a šlo o jednu z nejnižších cen na trhu a nebylo to v akci. Ani s marží nám to však nekrylo naše veškeré provozní náklady s tím spojené. Proto si nemyslím, že bychom v tomto ohledu byli schopni udělat s cenou něco extra pozitivního.

### Makro v roce 2022 rozjelo iniciativu, jejímž prostřednictvím chcete podporovat české pěstitele tradičních plodin. Jak se tomuto projektu daří?

Začali jsme s bramborami, česnekem a křenem. Šlo nám o to nabídnout čistě český produkt. První produkci brambor, kterou jsme vypěstovali, jsme prodali během šesti týdnů. Loni jsme produkci zdvojnásobili a letos zase. Rozšiřujeme i další položky, které takto nabízíme. Normálně se například prodává jednoletý kmín z dovozu, my podporujeme dvouletý z české produkce, s kterým je ale samozřejmě více práce. Teď například podporujeme pěstování českých okurek. Všichni znají znojenské okurky, které se u nás zavařují, ale jinak jsou z dovozu ze zahraničí. Dál chceme začít dělat například hranolky právě z českých brambor. Do budoucna chceme nabídnout i české ryby, jako je candát, či českou drůbež.

### Neznamená to ale, že za podporu českých pěstitelů si Češi připlatí?

V rámci toho, co se vyprodukuje v Čechách, jde o standardní cenu. Oproti dovozu je ale cena mírně vyšší. Nejde

však o nic dramatického. Náš cíl je podobný, jako mají například ve Francii. Tamní státní sektor, respektive jeho vývařovny, musí využívat z více než 20 procent lokální potraviny. Z mého pohledu je to v zájmu nejen nás, ale i českého státu a i zákazníků.

### V Česku skomírají menší obchody na vesnicích a v menších městech a velkým řetězcům se daří. Vy jste přišli s iniciativou Můj obchod, kdy těmto lokálním obchodům nabííte podporu s propagací či produkty. Jak funguje tento koncept?

Můj obchod je značka, respektive aliance, která má sjednotit vizuál a nabídku těchto malých obchodů, kterou jsme spustili už před více než deseti lety. Provozovatelům, respektive franšizantům má rovněž zajistit lepší nákupní podmínky díky synergím. Nabízíme jim také pokladní systémy, školení a propagaci. Maloobchodní trh v posledních letech skutečně dost klesá, protože je drtí diskontní řetězce. Nám se ale podařilo, že tato značka roste a dnes pod ní funguje kolem 700 obchodů.

### Lze říct, kolik z nich provozují vietnamští obchodníci, kteří jsou dnes prakticky na každé malé vesnici? Jak se vyvíjí jejich podíl?

Stále roste. Více než 50 procent členů asociace jsou právě vietnamští obchodníci. Jsou to rození obchodníci, baví je to a jsou ochotni hledat zajímavou produktovou nabídku pro své klienty. Pro nás jsou často i inspirací. Například začnou nabízet nějakou novinku, která se jim skvěle prodává, zatímco my ji ani nemáme v nabídce. ■



### Jiří Nehasil (48)

Po absolvování Státní hotelové školy Poděbrady nastoupil do Zátíší Group. Řadu let se podílel na gastronomických projektech velkých společností jako Autogrill, PPF, Coloseum. V roce 2010 nastoupil do Makra Cash & Carry ČR. V roce 2023 se pak stal jeho šéfem. Podílel se na založení Českého gastronomického institutu a v roce 2022 stál u zrodu Iniciativy České pole.



# Regio TV1

CELOPLOŠNÁ SÍŤ REGIONÁLNÍCH TV



moravskoslezská  
regionální  
televize





**Jen 133 půllitrů za rok.** Přestože Češi stále patří k největším pivařům na světě, průměrná spotřeba na obyvatele loni spadla na historické minimum.

## Na zdraví! Češi nechodí do hospod a připíjejí si častěji bez alkoholu

–TEXT– Martin Petříček –FOTO– Reuters

**A**lkohol se po kapkách vytrácí z českých hospod i domácností. Spotřeba čistého lihu v alkoholických nápojích klesla mezi lety 2014 a 2023 o sedm procent. Pivovarníci, vinaři i výrobci lihovin, které Ekonom oslovil, tvrdí, že trend pokračuje i letos. Promlouvá do toho nejen změna v preferencích spotřebitelů. Všimají si toho sociologové i hospodští. Objem vypitého alkoholu klesá i kvůli zdražování a zvýšení spotřební daně u lihovin a DPH od začátku roku. Právě spotřeba lihovin klesla nejvíc.

I v „národě pivařů“ je v posledních letech patrný pokles spotřeby

zlatavého moku. Podle dlouhodobé studie Centra pro výzkum veřejného mínění pije někdy pivo 79 procent mužů a 42 procent žen. Ještě před deseti lety to přitom bylo 91 procent mužů a 57 procent žen. Úbytek lidí, kteří pivo pijí, přitom není věcí některé specifické demografické skupiny. „Pokles průměrných hodnot můžeme sledovat u všech základních skupin jak podle věku, tak podle vzdělání. I když u nich nezačíná vždy ve stejném období,“ popisuje autor studie Jiří Vinopal.

I na číslech z Českého statistického úřadu je trend vidět. Přestože

Češi stále patří k největším pivařům na světě, průměrná spotřeba na obyvatele loni spadla na historické minimum. Zatímco v roce 2014 připadlo na jednoho obyvatele 147 litrů piva, loni to bylo už jen 133 litrů. Letos to podle statistik za prvních osm měsíců roku u pivovarníků zatím vypadá podobně jako loni, celkový výstav stagnuje. Rozhodne předvánoční období, které patří mezi nejsilnější části roku z pohledu prodeje piva.

Loni ovšem finiš pivovary nepotěšil. Výkonný ředitel Českého svazu pivovarů a sladoven Tomáš Slunečko potvrzuje, že do konce prázdnin se

vyvíjela spotřeba shodně s rokem 2022, jenže z celoročních údajů pak nakonec vyplynul citelný meziroční pokles výstavu.

Co data popisují jasně, je pokračující odklon konzumace piva v hospodách a restauracích a přesun k pití lahvého nebo plechovkového piva v domácnostech. „Jde o dlouhodobý trend, který může velmi negativně ovlivnit fungování hospod. Zatím není důvod očekávat výrazné změny tohoto trendu,“ říká Slunečko.

### Raději doma než v hospodě

Konkrétně to ukazují například údaje z pokladního systému Dotykačka. U piva a vína se meziroční pokles spotřeby pohybuje mezi pěti a deseti procenty, což je víceméně v souladu s celkovým propadem souhrnných tržeb v gastro (nealko je na stejných číslech jako loni). Pivo tvoří zhruba 16 procent souhrnných gastro tržeb, dříve to bývalo 21 procent. „Zčásti to způsobil covid. Během pandemie došlo k pročištění trhu, ubyly především hospody, které podíl navyšovaly,“ říká hlavní datový analytik Dotykačky Vladimír Sirotek.

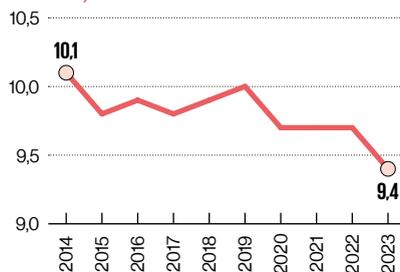
Lidé konzumující alkohol navštěvují gastro méně často než dřív. Z výsledků zmiňované sociologické studie plyne, že zatímco před pandemií covidu pila většina mužů pivo častěji v restauračních zařízeních, v roce 2023 již většina pila častěji doma. U žen se poměr tolik nezměnil.

Sirotek dále hovoří o prudkém poklesu tržeb v podnicích zaměřených na noční život, jako jsou kluby, diskotéky či bary. Nedovede si to vysvětlit jinak než tím, že zákazníci už gastronomii nevyhledávají tolik za účelem zábavy. „Dokládá to pokles celkového počtu útetenek.

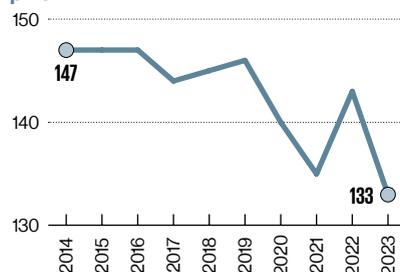
## Jak Češi pijí alkohol

(spotřeba na obyvatele za rok, v litrech)

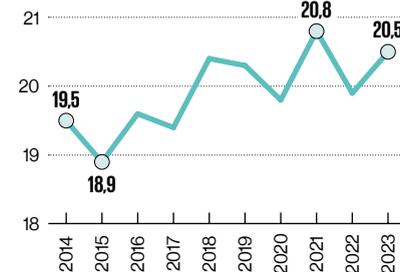
### celkem, v hodnotě čistého lihu



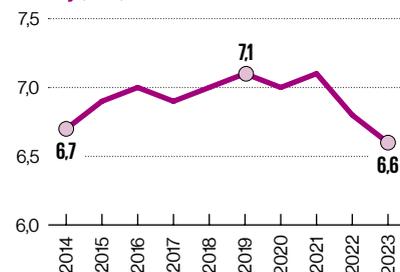
### pivo



### víno



### lihoviny (40%)



Zdroj: ČSÚ

Navíc omezují svou spotřebu. Místo tří drinků si třeba dají jen dva,“ míní a porovnává tržby z nočních podniků s kavárenskými. „Tam roste konzumace míchaných drinků a alkoholu typu aperol,“ poukazuje

Sirotek na proměnu celkové poptávky alkoholu. Podle producentů nyní lidé mnohem více dávají přednost nápojům s nižším obsahem alkoholu či zcela bez alkoholu.

### Pivo s kofeinem

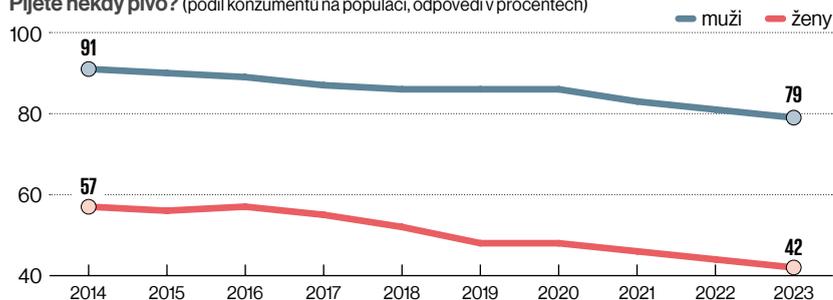
Pivovarníci považují nealkoholická piva za jednoznačný trend posledních dvaceti let. Třeba v případě Plzeňského Prazdroje tvořila v roce 2004 jen procento tuzemských prodejí, v roce 2016 to už bylo šest procent a loni 11 procent. „Výrazný růst jsme loni zaznamenali především u čepovaného Birellu, a to o 17 procent. Rostoucí oblibu u dospělých spotřebitelů pak táhnou naše ochucené Birelly a další inovativní nápoje,“ říká obchodní ředitel Plzeňského Prazdroje Roman Trzaskalík. Jde například o nealkoholické radlery s obsahem kofeinu.

Na tento trend reaguje řada pivovarů. „Rozšiřují nabídku těchto nápojů, ať už jde o různé nealkoholické varianty klasických pivních stylů, pestrost ovocných nebo kořeněných příchutí nebo limitovaných edic,“ říká Slunečko. S tím, jak lidé opouštějí restaurace, roste příklon k balenému pivu, obzvlášť k plechovkám. Prazdroj v této souvislosti také letos začal prodávat třetinky piva ve skle.

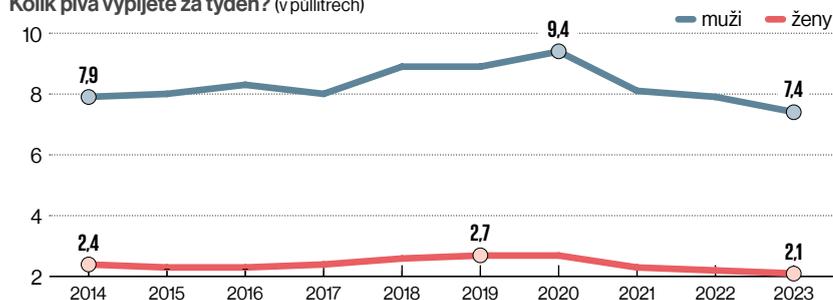
Trzaskalík k tomu přidává, že v různých cílových skupinách jsou trendy rozdílné. Třeba tradiční milovníci piva se podle jeho slov dlouhodobě přiklánějí k ležákům, a to zejména v hospodách a restauracích. Odvolává se na „interní“ průzkumy chování zákaznických skupin. Na každý pád Prazdroji tato kategorie loni rostla meziročně o tři procenta a také letos si vede dobře. Dlouhodobý pokles zájmu o výčepní piva nižší stupňovitosti jde napříč trhem, potvrzuje Slunečko.

## Pivo v české společnosti

Pijete někdy pivo? (podíl konzumentů na populaci, odpovědi v procentech)

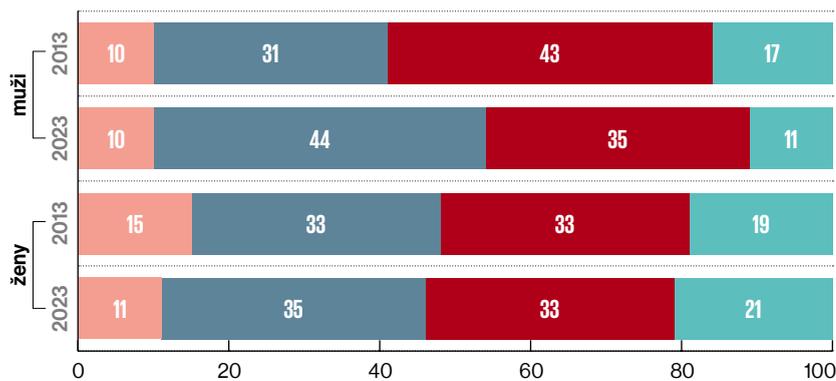


Kolik piva vypijete za týden? (v půllitrech)



Kde pijete pivo? (v procentech)

vždy doma   většinou doma   většinou v restauraci, hospodě, baru  
vždy v restauraci, hospodě, baru



Pozn.: kvůli zaokrouhlení nemusí součty dávat 100%.

Zdroj: CVVM SOU AV ČR

Lidé mezi 18 a 30 lety se odklánějí od tradičního piva a hledají jiné alternativy. „Z našich vlastních průzkumů vychází, že pro mnohé mladé dospělé je překážkou vysoká hořkost piva nebo pocit plnosti po napití. Proto jsme začátkem letošního roku přišli s novým lehkým ležákem Proud,“ říká Trzaskalík. Ve srovnání s běžnými českými ležáky se vyznačuje nízkou

hořkostí a nižším objemem alkoholu. Zájem překonává očekávání.

### Více bublin bez alkoholu

Spotřeba vína podle ČSÚ zaznamenává výkyvy. Panují rozdíly mezi jednotlivými viny. V posledních dvou letech klesl podle Retail Auditu společnosti Nielsen IQ český maloobchodní trh tichých vín balených ve skleněných

lahvích, v nichž se prodává většina moravských vín. Tento trend pokračoval i v letošním prvním pololetí, a to meziročně o šest procent.

Maloobchodní trh šumivých se naopak po poklesu v roce 2023 vrací k mírnému růstu. „Sezona šumivých vín nicméně nastává až nyní, s koncem roku. V posledním měsíci, zejména v posledních dnech roku, se prodá přibližně třetina veškeré roční produkce ‚bublin‘, a proto je ještě předčasné prodeje letošního roku hodnotit,“ říká marketingový ředitel společnosti Bohemia Sekt Martin Fousek.

I u vína proniká do Česka jeden globální trend, a to růst spotřeby nealkoholických variant vín, zejména šumivých. Na trhu šumivých vín má již šestiprocentní podíl, ale rychle roste. Bohemia Sekt očekává, že letos překročí prodeje jeho nealkoholických variant milion lahví.

„Z hlediska celkového objemu spotřeby jde pouze o malou část, která má však do budoucna potenciál. Český zákazník nadále preferuje tradiční varianty a odrůdy vín. Z dlouhodobého hlediska sledujeme pokles zájmu o sladká vína, jako jsou slámová a ledová,“ říká prezident Vinařské unie Ondřej Beránek.

### Do restaurací za zážitkem

Lihovin se kupuje méně jak v hospodách, tak v obchodech. Podle údajů Unie výrobců a dovozců lihovin poklesly prodeje v prvním pololetí meziročně o více než 50 procent. Před lednovým zvýšením spotřební daně na lihoviny se lidé předzásobili. Producenti a prodejci lihovin tvrdí, že je stát diskriminuje, když jiných druhů alkoholu se zvyšování daně netýká – a u tichých vín je navíc nulová. „Tento přístup dává spotřebitelům najevo, že existují lepší a horší

druhy alkoholických nápojů. Všechny ale obsahují stejný alkohol,“ říká manažerka Stock Plzeň-Božkov Markéta Lavrenčíková.

Lihoviny s vyšším podílem alkoholu sice stále tvoří drtivou většinu prodeje, ovšem jejich dominance postupně klesá. Lidé se postupně přesouvají k produktům, jako jsou například míchané drinky v plechovkách. „Jedině tato kategorie společně s kategorií whisky a aperitivů v roce 2024 zaznamenala stoupající trend. Z kategorií, u kterých jsme naopak zaznamenali výrazný pokles, můžeme zmínit například rumy, mezi nimi tradiční tuzemský, ale, možná trochu překvapivě, i donedávna nejvíce trendy kategorie ginů,“ říká Lavrenčíková.

Domácí výrobci se snaží rozšiřovat portfolio. Někteří sázejí na produkty s nižším obsahem alkoholu, jiní na originální lihoviny a likéry, které mají ambici zaujmout konzumenty nejen novou chutí, ale také příběhem nebo třeba vtipnou narážkou na české nebo světové realie. „Jindřichohradecský Tuzemák, naše vlajková loď, patří mezi lihoviny, které si dlouhodobě drží stabilní úroveň prodeje. Nad očekávání dobře se dařilo i našim pepřmintovým likérům zejména díky novince Green Deal s chilli,“ říká marketingový manažer Fruko-Schulz Josef Kroulík.

Stejně jako u piva se pití panáků tvrdého alkoholu přesouvá do domácího prostředí. Lavrenčíková upozorňuje, že každý měsíc letošního roku

zaznamenal meziročně nižší prodej lihovin v sektoru restaurací a ubytování. „Segment procházel i nadále změnou struktury podniků. Ubývají zejména na malých městech a na venkově, kde se skladba nabízených alkoholických nápojů liší od velkých měst,“ říká.

Podle údajů z Dotykačky klesly prodej lihovin v gastru meziročně o 15 procent, jde už o několikátý pokles v řadě. Sirotek však upozorňuje na zajímavý trend. Za posledních pět let výrazně vzrostla v restauracích spotřeba prémiových zahraničních lihovin, jejichž cena je ve srovnání s tuzemskými značkami často dvojnásobná. Prémiovým podnikům ve velkých městech, které nabízejí větší zážitek, se díky tomu daří o něco lépe. ■

inzerce



## DARUJTE FIDLOVAČKU K VÁNOCŮM

Dárkové vouchery nabízíme ve variantách **500 Kč a 1000 Kč**, online prostřednictvím QR kódu a **tištěné** nyní pouze na pokladně. Platnost voucherů je 1 rok od zakoupení.



[www.fidlovacka.cz](http://www.fidlovacka.cz)

# Nejluxusnější bydlení v Praze. Podívejte se, kde je top 15 nejdražších bytů a kolik stojí

– TEXT – Martina Marečková – FOTO – Shutterstock



**Nejpočetněji je v přehledu historicky nejdražších bytů v Praze zastoupený projekt V Tower, který byl dokončený v roce 2018.**

**P**ořízení vlastního bydlení v posledních letech podražilo a řada lidí ho považuje za luxus, zejména v Praze. Ty skutečně luxusní byty ale mají vlastní střešní bazény a jejich uživatelé mají v domě k dispozici soukromé fitness centrum, saunu či nonstop recepci. A tomu odpovídá i cena. Přinášíme přehled 15 nejdražších bytů prodaných v Praze v uplynulých deseti letech. Drtivou většinu z nejluxusnějších bytů vlastní Češi. Cizinců mezi majiteli naopak v posledních letech ubylo.

Vůbec nejvyšší částku – 196 milionů korun – zaplatil zájemce za penthouse v jedné z historických budov

pražského Starého Města po kompletní rekonstrukci. Ceny prémiových bytů poskytla poradenská společnost Deloitte, jež je dlouhodobě vyhodnocuje na základě dat z prodejů bytů zapsaných v katastru nemovitostí.

„Relativně silná poptávka značně tlačí na cenu a luxus je dnes definovaný spíše velikostí pořizovaných bytů v závislosti na lokalitě a celkové ceně,“ říká Petr Hána, ředitel oddělení nemovitostí a stavebnictví v Deloitte. „Slovo luxusní v průběhu času tak trochu zdevalvovalo.“

Naráží tím na zhoršující se dostupnost vlastnického bydlení v Česku. Za nový byt v Praze dnes lidé platí

v průměru 152 tisíc korun za metr čtvereční. Pokud by se mezi luxusní bydlení počítalo horních 10 procent nejdražších bytů prodaných od 1. ledna 2023 do 31. června 2024, tak mezi ně spadnou i transakce v developerských projektech v pražských Pitkovcích či Malešicích a zároveň i rodinných bytů se čtyřmi a pěti pokoji.

Filtr luxusu proto analytici v Deloitte zúžili na top pět procent a minimálně dvě transakce ve stejném domě za dané období. Při stanovených parametrech se prodaly nejdražší byty ve stometrovém věžáku V Tower na Pankrácké pláni – jejich průměrná cena dosáhla 344 tisíc korun za metr čtvereční a 118 milionů korun za jeden byt. Hranici tří set tisíc korun na metr kromě „Věčka“ překonal ještě historický dům na Valdštejském náměstí.

Pozoruhodného zhodnocení dosáhl 500metrový apartmán v projektu Rezidence Kavčí hory. V roce 2017 jej developer prodal za 110 milionů korun, o pět let později změnil vlastníka za téměř 184 milionů korun.

## **Jako v pětihvězdičkovém hotelu**

Nejpočetněji je v přehledu historicky nejdražších bytů v Praze zastoupený projekt V Tower, který byl dokončený v roce 2018. Před dvěma lety v něm změnil vlastníka byt za 68 milionů korun, přičemž jeho cena za metr čtvereční vyšla na 487 tisíc korun. Tento bytový dům vedle 130 bytů nabízí penthousy s vlastními



**PODLAHY**

**NÁTĚRY**

**ZNAČENÍ**



# PRŮMYSLOVÉ PODLAHY



**KDYŽ POTŘEBUJETE NABÍDKU DO 24 HODIN**

[www.jaclean.online](http://www.jaclean.online)



**J.A.CLEAN spol. s r.o.**

+420 725 446 692 | [info@jaclean.cz](mailto:info@jaclean.cz) | [www.jaclean.cz](http://www.jaclean.cz)

## Nejdražší byty v Praze

Projekt	Lokalita	Plocha (v m <sup>2</sup> )	Celková cena (v mil. Kč)	Cena za m <sup>2</sup> (v tis. Kč)	Rok transakce
Liliová 8	Staré Město	591	196,0	331,7	2014
Rezidence Kavčí hory	Nusle	506	183,8	363,5	2022
V Tower Prague	Krč	448	168,6	376,3	2023
V Tower Prague	Krč	448	168,0	374,9	2023
V Tower Prague	Krč	417	164,5	394,9	2023
V Tower Prague	Krč	339	152,7	449,9	2020
Old Town Court (rekonstrukce)	Staré Město	381	111,0	291,6	2016
Rezidence Kavčí hory	Nusle	506	110,0	217,5	2017
Rezidence Celínka (rekonstrukce)	Josefov	307	88,2	287,9	2019
Cihlový dům	Staré Město	552	80,8	146,4	2014
Rezidenční park Baarova	Michle	401	73,5	183,4	2023
Měšťanský dům	Malá Strana	183	72,5	395,7	2024
Hradešinská residence	Vinohrady	276	72,5	262,4	2020
V Tower Prague	Krč	357	71,4	200,3	2020
V Tower Prague	Krč	140	68,0	487,1	2022

Zdroj: Deloitte

střešními bazény, uživatelé domu mají k dispozici soukromé fitness centrum, saunu či nonstop recepci se službami hotelového typu.

„Je to jako bydlet v pětihvězdičkovém hotelu, který vám patří,“ prohlásil Martin Jaroš, developer „Věčka“. Jaroš svého času létal za studiem fungování luxusních bytových domů do newyorského Manhattanu. Pokud jde o standardy, řada koupelen v domě je obložena kamennými, 2,8 metru vysokými a více než metr širokými deskami.

„Rozhodně se zvýšily nároky na kvalitu provedení a design,“ říká Jan Kolář, generální ředitel Czech Republic Sotheby's International Realty. „Většina klientů čerpá inspiraci při cestování po světě a standard, který objeví, chtějí následně mít i ve své nemovitosti.“ Zájemci o prémiové bydlení kladou podle Koláře důraz i na energetickou náročnost, způsob vytápění a chlazení. „Hlavním

požadavkem však bývá nutnost parkování,“ dodává Kolář, jenž vede českou pobočku původem americké realitní kanceláře Sotheby's.

I podle Hány je pro lidi důležité parkování a starší zástavba v centrálních částech Prahy, jakými jsou Vinohrady nebo Staré Město, bývá v tomto směru v nevýhodě, pokud developer nevybuduje podzemní parkoviště.

Ojedinelý je v ohledu parkování Vanguard, projekt rekonstrukce bývalé továrny v pražských Modřanech. Část loftů umožňuje vlastníkům přijet autovýtáhem se svým vozem až k prahu bytu. Nedávno se v něm prodal byt za 36 milionů korun, při přepočtu na metr čtvereční

**Luxusní byty kupují převážně Češi, připadá na ně 19 z 20 prodaných bytů. Zájemci z Východu se postupně vytratili.**

za 269 tisíc korun. Objekt nabízí spa a wellness zónu a jeho developer, společnost PSN, aktuálně nabízí poslední byty v sousední novostavbě.

### Luxus kupují více starší a muži

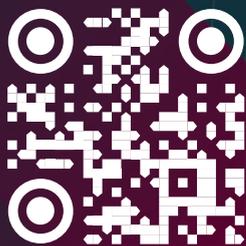
Data Deloitte ukazují, že nadpoloviční většina nejdražších bytů se nachází v novostavbách. Zbývající část je ve starších domech, jež prošly zásadní rekonstrukcí. Zápisy z katastru nemovitostí dále odhalily, že byty v Praze kupují v drtivé většině Češi (ve zhruba 94 procentech), což platí i pro luxusní segment. Z hlediska pohlaví mají v top pěti procentech ženy pouze třetinové zastoupení, zatímco u běžných bytů je podíl mužů a žen téměř vyrovnaný. U luxusních bytů také častěji figurují jako vlastníci právnické osoby.

Hána to vysvětluje tím, že si tyto nemovitosti kupují firmy pro své podnikání. Někdy se domluví více osob, založí firmu a na ni koupí byt, který třeba dlouhodobě pronajímají.

Patrný je také rozdíl ve věku kupujících, který má s rostoucí cenovkou vzestupnou tendenci. „Souvisí to s tím, že v ekonomicky aktivním věku si lidé pořízují bydlení pro rodinu, zatímco luxus je spojený s tím, že už si mohou dovolit víc a kupují si prostor,“ komentuje Hána.

Kolář ze Sotheby's poukazuje na trend ze zahraničí, kde se naopak snižuje věk kupujících. Zároveň souhlasí s tím, že luxusní bydlení je doménou převážně Čechů. V minulosti přitom více bytů kupovali zájemci z Východu a ti se v posledních letech vytratili.

Kolář považuje za luxusní bydlení takové, které je jedinečné. „Kromě lokality, velikosti nebo standardu zařízení to může zahrnovat i výhled, služby v rámci rezidence nebo genius loci nemovitosti,“ říká. ■



185 let tradice  
a zkušeností

# Všechny koleje vedou z Třince

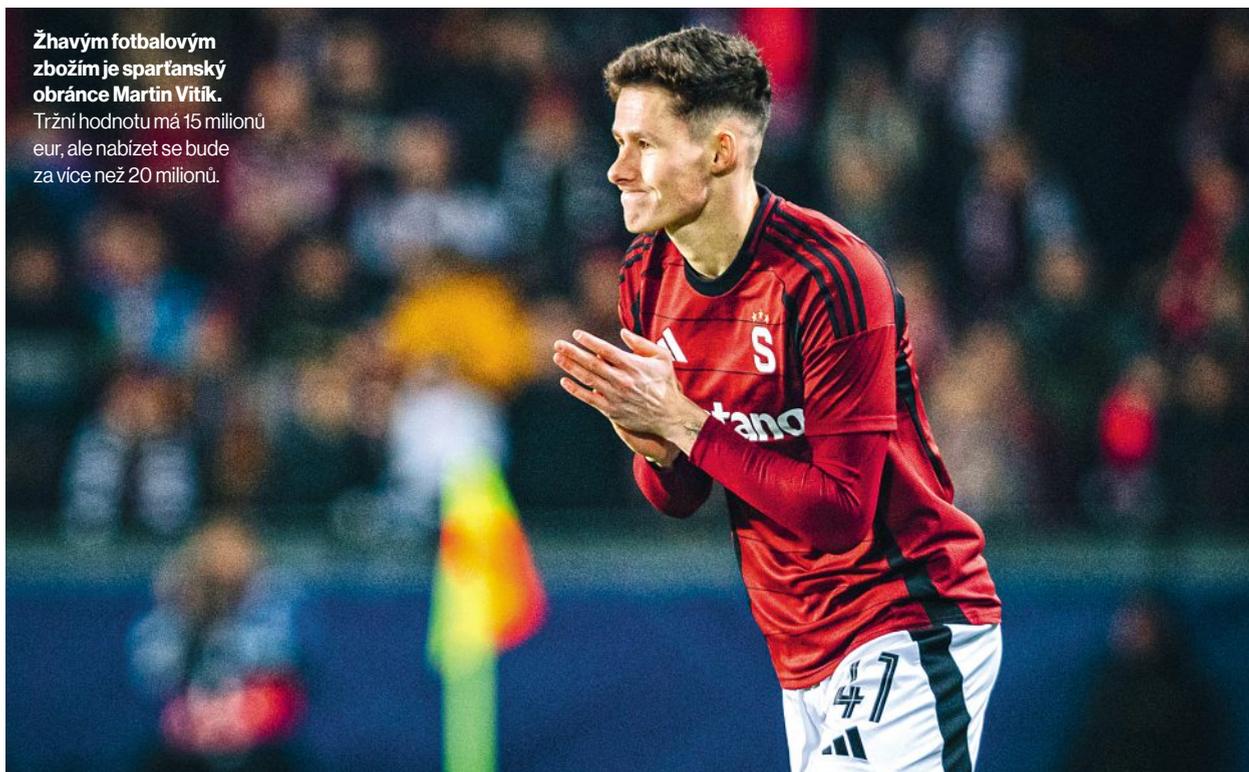
Abyste se  
dostali tam,  
kam potřebujete.



**OCEL**  
Z TŘINCE

**Žhavým fotbalovým zbožím je sparťanský obránce Martin Vítik.**

Tržní hodnotu má 15 milionů eur, ale nabízet se bude za více než 20 milionů.



## Dobří fotbalisté jsou pro kluby nejen zbožím, ale také investicí

– TEXT – Josef Káninský – FOTO – Radek Vebr / MAFRA / Profimedia, Reuters

**T**enhle přestup se po všech stránkách povedl. Slávistu Tomáše Součka přivedl londýnský West Ham United do kádru původně „na pomoc“ tehdejším hvězdám v záloze, on se však hned vypracoval v lídra, neodmyslitelnou součást základní sestavy. Už je to čtyři a půl roku a od té doby přestupní částku 16,5 milionu eur žádný domácí hráč nepřekonal.

Sumy, jaké české kluby za hráče inkasují, vzbuzují neustálé debaty

a vášně. Jedni pochybují, zda má onen fotbalista kvalitu, aby stál tolik, z druhé strany se ozývají hlasy, že Češi jsou levné zboží.

Stanovit tržní hodnotu hráče je otázka algoritmu. Vezmou se kritéria jako herní statistika, věk, dosavadní úspěchy či místo v sestavě. Nejuznávanější hodnoty udává web Transfermarkt.com (viz tabulky).

Kolik ovšem nový klub za posilu skutečně zaplatí, je věc jiná. Podle českých médií přestoupil sparťanský

obránce Ladislav Krejčí letos v červnu do španělského FC Girona za 12 milionů eur. Španělské zdroje oscilují mezi 10 a 11, některé se pak přiklání k částce osm milionů eur, jak ji uvádí jmenovaný web.

Ten ovšem pracuje s částkami oproštěnými o provize zprostředkovatelům a další „režijní“ položky. Je třeba také vzít v úvahu, že kluby někdy zaplatí jen část ceny a zbytek mohou doplatit později, ale také nemusí, když si hráče nehodlají ponechat.

## Nejdražší přestupy z české fotbalové ligy do zahraničí

(v mil. eur, ceny nezohledňují inflaci)

hráč	původní klub	nový klub	ročník	cena
Tomáš Souček	Slavia	West Ham (Angl.)	20/21	16,2
Tomáš Rosický	Sparta	Dortmund (Něm.)	00/01	14,5
David Jurásek	Slavia	Benfica (Port.)	23/24	14,0
Adam Hložek	Sparta	Leverkusen (Něm.)	22/23	13,0
Alex Král	Slavia	Spartak Moskva	19/20	12,0
Tomáš Čvančara	Sparta	Mönchengladbach (Něm.)	23/24	10,5
Nicolae Stanciu	Sparta	Al-Ahli (Saúd. Ar.)	18/19	10,0
Bořek Dočkal	Sparta	Henan (Čína)	16/17	8,5
Dávid Hancko	Sparta	Feyenoord (Niz.)	22/23	8,3
Ladislav Krejčí	Sparta	Girona (Šp.)	24/25	8,0
Robin Hranáč	Plzeň	Hoffenheim (Něm.)	24/25	8,0
Alexander Bah	Slavia	Benfica (Port.)	22/23	8,0
Abdallah Sima	Slavia	Brighton (Angl.)	21/22	8,0

## Nejdražší přestupy českých fotbalistů

(v mil. eur, ceny nezohledňují inflaci)

hráč	původní klub	nový klub	ročník	cena
Pavel Nedvěd	Lazio (It.)	Juventus (It.)	01/02	45,0
Patrik Schick	Sampdoria (It.)	Roma (It.)	18/19	42,0
Patrik Schick	Roma (It.)	Leverkusen (Něm.)	20/21	26,5
Tomáš Souček	Slavia	West Ham (Angl.)	20/21	16,2
Tomáš Rosický	Sparta	Dortmund (Něm.)	00/01	14,5
Jakub Jankto	Udine (It.)	Sampdoria (It.)	19/20	14,5
David Jurásek	Slavia	Benfica (Port.)	23/24	14,0
Petr Čech	Chelsea (Angl.)	Arsenal (Angl.)	15/16	14,0
Petr Čech	Rennes (Fr.)	Chelsea (Angl.)	04/05	13,0
Adam Hložek	Sparta	Leverkusen (Něm.)	22/23	13,0
Matěj Vydra	Derby (Ang.)	Burnley (Angl.)	18/19	12,2
Alex Král	Slavia	Spartak Moskva	19/20	12,0
Jiří Jarošík	CSKA (Rus.)	Chelsea (Angl.)	04/05	12,0

Zdroj: Transfermarkt.com

Cena hráče se s příchodem do lepší soutěže mění. Tím, že figuruje v kádru klubu z fotbalově vyspělé země, získává jinou pozici na trhu. Girona před rokem zaplatila podobnou sumu jako za Krejčího i za ukrajinského útočníka Arťoma Dovbyka klubu SC Dnipro-1. Letos jej po úspěšné sezoně prodala do AS Řím už za 30,5 milionu eur. Nejde jen o to,

že italský celek je ekonomicky silnější než španělský. Klubu z východní Evropy by tolik peněz za stejného hráče nezaplátil.

Sumy, jež za nejlepší Čechy domácí kluby inkasují ze zahraničí, se oproti minulosti dostávají relativně vysoko. „Dneska odcházejí kvalitní hráči za částky 10 milionů plus, v tomto směru je vidět velký posun. Je to

způsobeno zvýšením příjmů klubů z prodeje televizních práv. Zejména ty z Anglie jsou schopny investovat do hráčů hodně peněz,“ potvrzuje David Nehoda, výkonný ředitel firmy Nehoda Sport a hráčský agent licencovaný mezinárodní federací FIFA. Na začátku tisíciletí sice Sparta zpeněžila Tomáše Rosického za 14,5 milionu eur, ostravský Baník Milana Baroše za sedm milionů, u ostatních reprezentantů se ale částky pohybovaly pod dvěma miliony eur. Kdybychom započítali inflaci, tak by to v dnešních cenách bylo „jen“ kolem tří milionů.

**Sumy, za které přestupují čeští fotbalisté do zahraničí, se dostávají vysoko. Na západním trhu jejich hodnota okamžitě vzroste.**

Nehoda poukazuje i na to, že lépe se do ciziny odchází z klubů hrajících evropské soutěže. Nebo když je fotbalista povolán do národního týmu a ten udělá dobrý výsledek. Příkladem z letošního podzimu je Pavel Šulc z Viktorie Plzeň. Ukázal se v reprezentaci, která vyhrála svou skupinu Ligy národů. Spolu s tím, jak se Plzň daří v klubové Evropské lize, stoupla tržní hodnota jejího hráče na osm milionů eur, meziročně víc než čtyřnásobně. A je o něj zájem právě i v Anglii.

„Tam jsou schopni si stáhnout jakéhokoli hráče,“ říká Nehoda s tím, že tamní Premier League je ještě o kousek výš než další ligy velké evropské pětky, kam patří i španělská, italská, německá a francouzská. Ale Češi se poměrně úspěšně prodávají i jinam, třeba do Řecka, Turecka, Nizozemska. „Skauting zahraničních klubů je kvalitní, oni vědí, kam sáhnout a kam zavolat,“ pokračuje agent s tím, že jeho



**Rumun Nicolae Stanciu** odešel ze Sparty do saúdskoarabského Al-Ahli, pak hrál za Slavii a odtud přestoupil do čínského Wu-chanu. Nyní opět v SA hraje za FC Damac.



Jedním z nejvýše ceněných českých hráčů je **Patrik Schick**, nejlepší střelec Eura 2020. Pak šel výkonnostně dolů. „Od reprezentace si dal pauzu a nakoplo ho to,“ říká agent David Nehoda.

úkolem není vyjednat co nejvyšší přestupní sumu, ale co nejlepší podmínky pro klienta, tedy fotbalistu.

#### Kdy odejít a jak se adaptovat

Fotbalový analytik Phil Hay popsal v článku pro New York Times, jak pracovníci klubů sestavují seznamy možných posil. „Chtějí vylepšit kádr, ale také udržovat vyvážený rozpočet a atmosféru v šatně. Finance, taktika, osobní střety, obavy o kondici. Cíl je vždy stejný: najít vhodného hráče a přitom ušetřit co nejvíce peněz.“

I proto někdy z Česka odejde hráč do ciziny nečekaně, když je levnější než konkurent považovaný za lepšího.

Nehoda ukazuje, že nerozhodují jen herní schopnosti: „Kolikrát má nějaký hráč stejnou kvalitu jako jiný, ale za rok mu vyprší smlouva.“ Cena těchto fotbalistů klesá, protože když si je klub nepojistí novou smlouvou, po vypršení té staré jsou volní zdarma.

Dříve západoevropské kluby vytvářely seznamy vlastních dostupných hráčů, ať už je prodávaly jako přebytečné, nebo je potřebovaly zpeněžit

a získat příjem do rozpočtu. Poskytovaly je ostatním k výběru. Pak do hry vstoupili agenti hráčů. Tím se postavení klubů z východu relativně vyrovnalo. „Záleží na poměru nabídka/poptávka,“ potvrzuje Nehoda.

Tvorba klubových rozpočtů je všude na světě jemným uměním. V poslední době i proto, že platy a další odměny členům A-týmu tvoří zhruba od 75 do 90 procent výdajové položky.

V Česku většina klubů své nejlepší muže pouštět musí, aby měly dost peněz na provoz. Ty ekonomicky

#### Aktuálně nejhodnotnější čeští fotbalisté (v mil. eur, ceny nezohledňují inflaci)

hráč	původní klub	stávající klub	věk	cena
<b>Tomáš Souček</b>	Slavia, Žižkov, Liberec	West Ham (Angl.)	29	30
<b>Patrik Schick</b>	Sparta, Bohemians, Sampdoria, Roma (oba It.), Lipsko (Něm.)	Leverkusen (Angl.)	28	22
<b>Adam Hložek</b>	Sparta, Leverkusen (Něm.)	Hoffenheim (Něm.)	22	18
<b>Martin Vítík</b>	odchovanec Sparty	Sparta	21	15
<b>Ladislav Krejčí</b>	Zbrojovka, Sparta	Girona (Šp.)	25	10
<b>Matěj Jurásek</b>	Vlašim, Karviná	Slavia	21	8
<b>Vladimír Coufal</b>	Hlučín, Opava, Liberec, Slavia	West Ham (Angl.)	32	8
<b>Michal Sadílek</b>	Eindhoven (Niz.), Liberec	Twente (Niz.)	25	8
<b>Pavel Šulc</b>	Jihlava, Opava, České Budějovice, Jablonec	Pižeň	23	8
<b>David Jurásek</b>	Zbrojovka, Prostějov, Mladá Boleslav, Slavia, Benfica (Port.)	Hoffenheim (Něm.)	24	8
<b>Robin Hranáč</b>	Liptovský Mikuláš (SR), Pižeň, Pardubice	Hoffenheim (Něm.)	24	8

Zdroj: Transfermarkt.com

**Aktuálně nejhodnotnější hráči české ligy** (v mil. eur, ceny nezohledňují inflaci)

hráč	původní klub	stávající klub	věk	cena
Martin Vítik	odchovanec Sparty	Sparta	21	15,0
Oscar Dorley	Riteriai (Lit.), Liberec	Slavia	26	10,0
Veljko Birmančević	Partizan, Teleoptik, Rad, Čukarički (vš. Srb.), Malmö (Švéd.), Toulouse (Fr.)	Sparta	26	9,0
Christos Zafeiris	Grodud, Haugesund (oba Nor.)	Slavia	21	8,5
Matěj Jurásek	Vlašim, Karviná	Slavia	21	8,0
Pavel Šulc	Jihlava, Opava, České Budějovice, Jablonec	Plzeň	23	8,0
El Hadji Malick Diouf	Tromsø (Nor.)	Slavia	19	7,0
Kaan Kairinen	Midtjylland, Skive, Lillestrøm (oba Nor.), Inter Turku, HJK Helsinky (oba Fin.)	Sparta	25	7,0
Igoh Ogbu	Rosenborg, Levanger, Sogndal, Lillestrøm (vše. Nor.)	Slavia	24	6,5
Mojmír Chytil	Olomouc, Pardubice	Slavia	25	6,5
Lukáš Haraslín	Gdaňsk (Pol.), Sassuolo (It.)	Sparta	28	6,0
Tomáš Vlček	Ústí nad Labem, Jihlava, Pardubice	Slavia	23	6,0

Zdroj: Transfermarkt.com

nejlépe zajištěné, jako jsou Slavia a Sparta, už odchody zvažují přece jen z více hledisek. Pokud má hráč už v hlavě lepší angažmá, může klesnout jeho výkonnost i tržní hodnota, takže jej raději uvolní. Kdyby ale kývly na první nabídku, mohly by prodat pod cenou, protože ta by při udržení hráčovy výkonnosti třeba za půl roku stoupla.

„Tyto situace je vždy nutné posuzovat individuálně,“ připomíná tiskový mluvčí Sparty Praha Pavel Jína. „Každý hráč je jiný, tým je v různých obdobích v jiné fázi, má rozdílnou kvalitu a konkurenci na jednotlivých pozicích.“

**Podíl na transferu a nákup potenciálu**

Obecně jde fotbalista do zahraničí „za lepším“, buď finančně (ačkoli to už neplatí beze zbytku), nebo sportovně. Nehoda ovšem vyvrací vcelku rozšířený názor, že čeští fotbalisté mají pověst těch, kteří se v zahraničí hůře adaptují než konkurenti z okolních zemí či z Balkánu. „Nemám k dispozici srovnání mezi Čechy, Slováky, Poláky nebo Maďary. Z praxe bych řekl, že aklimatizace našich hráčů bývá normální, nezažil jsem zásadní problém.

Záleží hodně na jazykové vybavenosti,“ doplňuje agent.

Fanoušci nicméně citlivě vnímají případy, kdy český fotbalista ve formě přestoupí „ven“, ale v novém klubu se neprobojuje do základní sestavy. To se stalo například Adamu Hložkovi v Leverkusenu, Alexi Královi ve West Hamu, Davidu Juráskovi v Benfice a dalším. Tím ztrácejí hodnotu pro reprezentaci.

„Každý, kdo přestoupí do top klubu nebo top soutěže, má svou kvalitu,“ tvrdí Nehoda. „Jestli hraje míň nebo víc, je ovlivněno spoustou faktorů. Třeba přijde nový trenér s jinou koncepcí. To byl případ Václava Černého, jenž ve Wolfsburgu necítil podporu trenéra a za nové působiště si vybral Glasgow Rangers. Je to v uvozovkách jen skotská liga, ale hraje v základu

**Pokud mají hráči v hlavě zahraniční angažmá, může klesnout jejich výkonnost. Když se přestup úspěchá, někdy odejdou pod cenou.**

a formu přenesl i do nároďáku. Změnit působiště není ostuda.“

Když už klub kohokoli z kádrů pustí, neznamená to, že by jej přestal sledovat. Hodí se mu, když tento hráč později opět přestoupí. Podle ustanovení FIFA má totiž právo z jeho příštího transferu získat finanční podíl. Mezinárodní fotbalová regulatorika takto pomáhá ekonomicky slabším. České prvoligové kluby jsou tak oproti cizině většinou těmi slabšími, ale silnější jsou ve chvíli, kdy nakupují v nižších domácích soutěžích nebo i třeba v Africe. „Podíl na dalším transferu je dojednán mezi kluby. Jeho výše v procentech je zanesena i v mezinárodním FIFA transfer systému jako jedna z ujednaných podmínek,“ potvrzuje Jína.

Vybrat správný moment pro přestup je důležité. „Cena hráče kolísá podle mnoha faktorů. Jednu sezonu má hodnotu 20 milionů a další jen pět. Význam má také jeho potenciál, takže pro klub, který kupuje, může být investicí do budoucna. Už při jeho pořízení počítá s tím, že ho později pošle dál do ještě vyšší úrovně,“ popisuje Nehoda. ■

# Příliš mnoho politiků a spory s úřady. Smrtící koktejl brání rozvoji Česka

–TEXT– Jan Němec –FOTO– Centrum pro regionální rozvoj



**Debaty týdeníku Ekonom o překážkách rozvoje regionů se zúčastnili (zleva):** předseda Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje **Petr Vašta**, ředitel Centra pro regionální rozvoj **Petr Štěpánek**, bývalý pražský primátor **Tomáš Hudeček** a ředitel sekce evropských a národních programů na MMR **Leo Steiner**.

**N**ávštěva Varšavy či dalších velkých polských měst může v posledních letech českého turistu přimět k zamyšlení nad tím velkým kontrastem. V sousední zemi vidí nepřehlédnutelný, překotný rozvoj a pak si třeba vzpomene na zakonzervovaný skanzen, ve který se proměnila Praha. A nejde jen o ni. Zastávající regiony na severu či západě se navzdory miliardám z evropských dotací nejsou schopny životní úroveň přiblížit bohatým středním Čechům nebo jižní Moravě – spíš naopak.

„V Evropě jsme trochu unikát. Když navštívíte podobně velké země, třeba Nizozemsko, Belgie nebo Dánsko, mají kvalitu života a ekonomický rozvoj

ve velkých městech podobný. To u nás neplatí, naopak se nůžky mezi regiony rozevírají,“ upozornil ředitel Centra pro regionální rozvoj Petr Štěpánek v diskusi Ekonomu na konferenci Regiony 4.0.

Čím je toto zaostávání způsobeno a co brzdí málo rozvinuté oblasti? „Česko má asi nejhorší systém veřejné

**Velká města mají stovky zastupitelů. Tito lidé se mají shodnout, místo toho se ale už dva měsíce po volbách navzájem všichni nenávidí.**

správy ze všech okolních evropských zemí. My jsme si v roce 1990 řekli, že všichni půjdeme do politiky, takže jsme vytvořili 62 tisíc míst pro lokální politiky. Tolik je v Česku zastupitelů na lokální úrovni,“ nabídl jednu z příčin bývalý pražský primátor a ředitel start-upu Fair City Tomáš Hudeček.

Příliš početné osazenstvo zastupitelstev, často složené z lidí různých názorových proudů, obtížně nachází shodu na čemkoliv, co by mohlo města a obce posunout dál. Obzvláště viditelné to je podle Hudečka ve velkých městech. „V Praze je celkem 1100 zastupitelů, v Brně 400 a v Ostravě asi 370. A tito lidé se mají dohodnout



a najít optimální řešení. Ve skutečnosti se už dva měsíce po volbách nenávidí všichni navzájem a nedohodnou se na ničem,“ popsal situaci.

Vedle hašteřivosti mezi politiky brzdí rozvoj regionů také obtížná spolupráce se státní správou, která nahlíží na velká města i malé obce stejnou optikou, aniž by vzala v potaz odlišnosti jejich řízení. To je podle Hudečka pro regiony „smrtící koktejl“.

V Česku se tak rozvíjejí v podstatě jen města, která mají štěstí na „osvědčené“, silné starosty. „Když jsme před několika lety dělali analýzu pro Evropskou investiční banku o potenciálu pro implementaci projektů Smart Cities, vysvětlovali jsme, že je nutné jednat s každým městem samostatně, protože tyto projekty jsou v rukou

každého z nich. Vzešla z toho taková trochu vulgární zkratka, že v Česku platí rovnice: chytrý starosta rovná se chytré město, hloupý starosta rovná se hloupé město,“ nebral si servítky Štěpánek. Jako pozitivní příklad uvedl Litomyšl, kde vedení radnice dokázalo najít shodu se státní správou a město se rozvíjí.

Jiným příkladem úspěšné spolupráce na všech úrovních veřejné správy může být i projekt v Karlovarském kraji. Popsal ho předseda krajské hospodářské komory Petr Vašta: „Když jsme před dvěma lety přišli na ČVUT, že bychom chtěli v kraji udělat úvodní studie ohledně autonomní mobility, dívali se na nás, jako bychom spadli z Marsu. Nicméně ta doba se nachýlila a v lednu začneme

tuto infrastrukturu budovat.“ Hlavní prý bylo přesvědčit úředníky na krajském úřadě i na ministerstvu dopravy. Díky tomu pak v Sokolově vyrostl i testovací polygon pro autonomní řízení německé automobilky BMW.

Schopnost politiků a úředníků pragmaticky se dohodnout stojí i za dnešním rozvojem Ostravska. „V Ostravě se dokázali domluvit nezávisle na tom, z jaké partaje politici jsou. Zažil jsem několik ministrů a dá se s nadsázkou říci, že kterýkoliv z nich vyrazil na Ostravsko, byl s nadsázkou vyklepaný,“ potvrdil vrchní ředitel sekce evropských a národních programů na ministerstvu pro místní rozvoj Leo Steiner. „Když se vrátil, zadal nám úkoly a my museli najít peníze na projekty, které v Moravskoslezském kraji slíbil.“ ■

inzerce

Pražské jaro — 80. ročník  
12. 5. — 3. 6. 2025  
festival.cz

Boston Symphony Orchestra  
Chicago Symphony Orchestra  
Česká filharmonie / Göteborgs Symfoniker  
London Symphony Orchestra  
NHK Symphony Orchestra  
Wiener Symphoniker / Ensemble Modern  
Quatuor Ébène / Batiashvili / Byčkov  
Kopatchinskaja / Luisi / Nelsons  
Netopil / Pappano / Zweden  
Mozartovo Requiem  
Mahlerova Symfonie tisíců  
Pierrot lunaire / Arvo Pärt 90



S podporou

Finanční podpora  
ve výši 14 mil. KčGenerální  
partnerPartner  
festivaluTechnologický  
partnerPartner  
koncertuGenerální  
mediální partnerHlavní mediální  
partnerMediální  
partnerOficiální  
automobil



**Zamířit na míč v brance.**

Výzdoba pisoáru vedla k výrazným úsporám nákladů na úklid.

## Co zařídí moucha v záchodové míse aneb Jak ovládat lidi a ušetřit

**Čeští experti a úřady začínají v praxi využívat principy behaviorální ekonomie. Chtějí s jejich pomocí zlepšit výběr daní nebo zdraví populace.**

– TEXT – Eva Hníková – FOTO – Shutterstock

**K**dyž do pisoáru nalepíte plastovou mouchu, většina mužů bude mířit na ni. Zdánlivá drobnost snížila před časem na amsterdamském letišti náklady na čištění toalet o 80 procent a začala se šířit po celém světě. Stejně se používá i fotbalová branka s míčkem uprostřed. Jednoduché opatření nenásilně změní chování lidí požadovaným způsobem a může přinést úspory. Při vysvětlování principů behaviorální ekonomie tento příklad s oblibou využívá americký ekonom Richard Thaler.

Za poznatky v oboru získal v roce 2017 Nobelovu cenu. Zkoumá, jaký vliv mají psychologické a sociální faktory

na ekonomické rozhodování. Vychází v zásadě z toho, že se člověk často řídí emocemi a intuicí. Thaler s dalšími dospěli k závěru, že malé, dobře zvolené změny okolností, takzvaná pošouchnutí, mohou navést lidi k lepším rozhodnutím bez nutnosti omezovat jejich svobodu volby. Což šetří čas i peníze. Odpovědná místa teď hledají, jak s pomocí behaviorální ekonomie zlepšit výběr daní, přimět dlužníky zaplatit nebo dostat lidi na preventivní prohlídky.

V americkém státě Minnesota experti před časem vymýšleli, jak pobídnout občany k podání daňového přiznání. Zkoušeli strašení pokutou, příslib bohuľibého využití

peněz, ale jako neúčinnější se nakonec ukázalo srovnání se s druhými. Dobře fungovalo jednoduché sdělení: „Devadesát procent obyvatel už příznání podalo.“

Mezinárodní tým vědců, do kterého se zapojili i Češi, v rozsáhlé studii zveřejněné v časopise *Nature Human Behaviour* zase zkoumal, jak výběr daní ovlivní znění čestného prohlášení. „Dodržování daňových předpisů se výrazně zlepšilo, pokud bylo prohlášení co nejkonkrétnější,“ říká psycholog Štěpán Bahník z Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze, který se spolu s Markem Vrankou na studii podílel. Zabíralo, když místo obecné formulace o poctivosti obsahovalo přesnou definici podvodu. V některých případech se také osvědčilo, když účastník pokusu musel prohlášení přepsat ručně místo pouhého zaškrtnutí. K lepším výsledkům většinou vedlo i to, když se prohlášení podepisovala těsně před samotným odvodem daně.

Účinně zvolená pošťuchnutí platí i v ekologii. Představitelé amerického Texasu se léta marně snažili přesvědčit lidi, aby neodhazovali odpadky kolem dálnic. Drahé kampaně s tvrzením, že příroda se znečišťovat nemá, selhávaly. Jako nepořádníci se chovali především mladí muži, a tak úředníci do kampaně zapojili hráče amerického fotbalu a zpěváky. Ti sbírali odpadky, drtili plechovky od piva a u toho si pobrukovali: „S Texasem si nezahrávej!“ Během prvního roku kampaně se množství odhazovaných odpadků snížilo o 30 procent, následně pak o 70 procent.

České úřady už jedou na vlně behaviorální ekonomie také. Generální finanční ředitelství začalo v listopadu rozesílat přes datové schránky nový typ výzev k doplacení daně. Jsou psány neformálněji a jejich doručení neznamená, že začalo daňové řízení. Podle ředitelky úřadu Simony Hornochové je cílem ukázat přívětivější tvář. Zároveň si úřad od postupu slibuje efektivnější výběr daní a další získané peníze navíc. Dopis má adresáta pošťouchnout k tomu, aby dal věci do pořádku. Zatím tento postup daňová správa využívá u předčasného výběru penzijního připojištění, kde je potřeba vrátit nejen státní podporu, ale také slevy z daně z příjmů. „Pokud se tato nová komunikace osvědčí, máme v plánu pokračovat v dalších oblastech,“ říká ředitel sekce výkonu daní Generálního finančního ředitelství Jiří Žežulka.

Srozumitelnější oslovení dlužníků umožňuje od listopadu nová vyhláška upravující činnost exekutorů. „Exekuční řízení má svá striktní pravidla. Znění některých listin a rozhodnutí jsou stanovena vyhláškou a není možné se

od ní zásadněji odchýlit,“ vysvětluje prezident Exekutorské komory Jan Mlynarčík a připouští, že některé šablony byly příliš dlouhé a nepřehledné. Letos došlo k jejich aktualizaci a mnohdy i výraznému zkrácení. Praxe nyní ukáže, zda novinka bude mít pozitivní vliv na vymahatelnost pohledávek. Podle Bahníka totiž se zjednodušením instrukcí vzroste počet adresátů, kteří se jimi vůbec začnou zabývat, a jsou dané věci schopni porozumět. „Klíčové je vše popsat v jasných krocích. Pokud má člověk něco platit, je vhodné doplnit QR kód,“ popisuje. Pomoci může i to, když na začátku dopisu dotyčný najde srozumitelně napsáno, co se stane, pokud nezaplatí.

Jako určité postrčení se v Česku osvědčilo také odebrání řidičáku neplatičům alimentů. Během prvních dvou let po zavedení této novinky se celkový dluh vzniklý z neplacení výživného snížil z 16 na 13 miliard. Dost často se stává, že člověk s pozastaveným oprávněním řídit auto takřka okamžitě kontaktuje exekutorský úřad a mnozí dlužnou částku hned doplatí. „Jde o velmi efektivní způsob vymáhání dluhů,“ podotýká Mlynarčík.

Protože člověk nemá chuť sám od sebe cokoli vyplňovat, může být příkladem dobrého pošťouchnutí také postup při získávání orgánů pro transplantace. Podle zdejší právní úpravy se totiž automaticky předpokládá souhlas s posmrtným odběrem orgánů. Když si je člověk nepřeje darovat, musí se zaevidovat ve speciálním registru a k tomu se rozhodne jen minimum lidí.

**Pokud člověku přijde SMS zpráva, že mu byl rezervován termín očkování s přesným časem nedaleko bydliště, málokdo odmítne.**

Zvací dopisy zdravotních pojišťoven lidem zanedbávajícím screeningová vyšetření určitých typů nádorových onemocnění přinášejí milionové úspory za léčbu pozdějších fází těchto nemocí. „Neúčinnější je první ze série takových dopisů,“ říká Ladislav Dušek, ředitel Ústavu zdravotnických informací a statistiky. Od příštího roku by měly začít chodit i SMS zprávy. Ty fungují i v případě očkování. „Pokud dotyčnému přijde SMS, že mu byl zarezervován termín nedaleko místa jeho bydliště s přesným datem a instrukcemi, málokdo odmítne,“ upozorňuje Bahník. ■

# Jak právo ukradlo Vánoce. Zákaz oslav vyústil v rebelie i potyčky

Část 17. století se v angloamerickém prostoru nesla v duchu aktivního puritánství. Prosincové svátky neodpovídaly představě střídmosti a zbožnosti.

– TEXT – Jan Beránek – FOTO – Howard Pyle/Profimedia

Vánoce mají být dle rozšířeného přání hlavně šťastné a veselé, pravda však je, že některé aspekty jejich oslav vyvolávají v mnoha lidech spíše úzkost, nechuť, či dokonce odpor. Tyto negativní nálady se projevují i v umění. Ebenezer Scrooge, hrdina Vánoční koledy Charlese Dickense, tak vyhrožuje, že každého blázna, který vykřikuje „Veselé Vánoce“, strčí do jeho vánočního pudinku a navrch mu probodne srdce snítkou cesmíny. A zelený skřítek Grinch z pera Dr. Seusse se prosincové svátky rozhodne dokonce ukrást.

Literární fikce však i v tomto případě zůstává o krok za historickou realitou. Série zákonů ze 17. století totiž postavila Vánoce, respektive jejich oslavy, mimo zákon na území Anglie, Skotska a některých amerických kolonií. Dané zákazy měly nepředvídané důsledky, od politických zemětřesení po násilné střety.

## Boj o Vánoce vyústil v občanskou válku

Zákonný zákaz vánočních oslav, který v Anglii platil mezi lety 1647–1660, je poněkud nespravedlivě osobně připisován Oliveru Cromwellovi. Tendence brojící proti halasným oslavám, které byly v mysli puritánských náboženských skupin spojeny s nenáviděnými katolíky, se objevovaly již za vlády Karla I. Stuarta a již v tomto období vznikaly první předpisy omezující některé aspekty svátečního veselí.

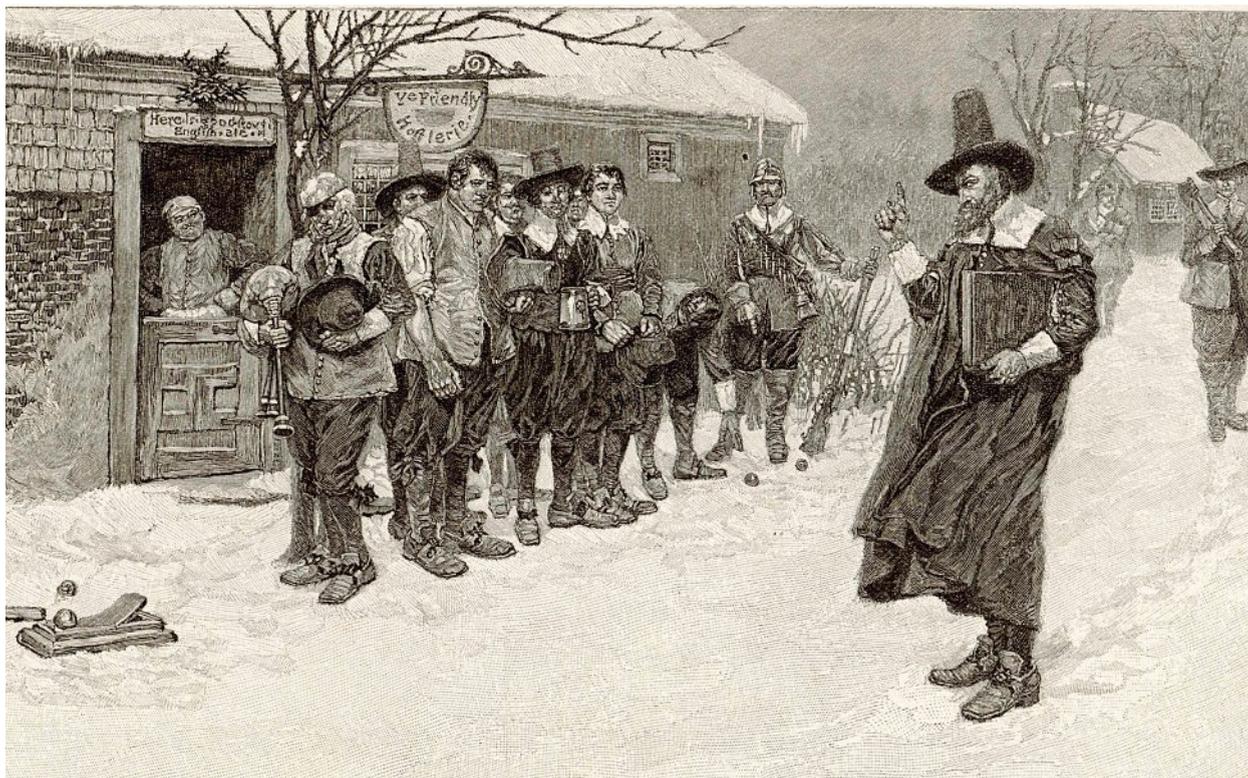
Oficiální argumentace, odůvodňující tyto zákony, vycházela z toho, že v Bibli není uvedeno ani přibližné datum narození Ježíše Krista, ani to, že by připomínka této události měla být předmětem oslav. Teprve po porážce králova vojska však hlasy brojící proti vánočním slavnostem získaly v anglickém parlamentu rozhodující vliv. V červnu 1647 byl přijat výnos zakazující různé veřejné

oslavy probíhající během významných náboženských svátků. Spolu s Vánoci byly takto postiženy například i Velikonoce.

Zákaz vyvolal nepřekvapivě vlnu nevole. V Londýně se střetávali odpůrci a podporovatelé oslav v různých drobných i větších potyčkách. V Ipswichi kolem 25. prosince obcházela město samozvaná domobrana vyzbrojená okovanými holemi a kontrolovala, zda se místní obchodníci nezepřeli výnosu, který jim mimo jiné přikazoval mít v tomto čase otevřeno. Starosta Norwiche, který naopak nad zakázanými vánočními oslavami ve svém městě přimhouřil oko, byl v následujícím roce předvolán do Londýna, aby své pochybení obhájil. Tato událost vyústila ve větší ozbrojený střet mezi zastánci starosty, kteří ho odmítali vydat, a ozbrojenými složkami centrální moci. Šarvátky a následný výbuch norwichského skladu munice si vyžádaly zhruba čtyřicet obětí na životech.

Incident přispěl k tomu, že se v Anglii následně rozhořela druhá fáze občanské války, která skončila definitivní porážkou oslabených rojalistických sil a následnou popravou krále Karla I.

**Zákon Massachusetts stanovil, že každý, kdo bude přistižen při slavení Vánoc tím, že zahálí v práci, hoduje nebo jakýmkoliv jiným způsobem, bude potrestán pokutou ve výši pěti šilinků.**



**Puritáni** kritizovali zejména to, že oslavy Vánoc odvádějí od zbožnosti a podporují nemravnost a opilství. Na obrázku puritánský guvernér kárá opilce v adventním čase.

Vojevůdce Cromwell, jenž patřil k signatářům rozsudku smrti, se ve sváteční záležitosti příliš neangažoval, a to ani poté, co se v roce 1653 stal lordem Protektorem. Přesto získal cejch muže, který zakázal Vánoce. Mimo jiné kvůli tomu, aby mohl být dáván do negativního kontrastu se svým nástupcem, králem Karlem II. Ten totiž ihned po restauraci Stuartovců a usednutí na anglický trůn v roce 1660 zrušil veškeré „protivánoční“ předpisy, což mu mimo jiné vyneslo přívlastek Veselý panovník, v originále Merry Monarch (Merry Christmas = veselé Vánoce).

#### **Zákazy vánočky i koled, pokuta za sváteční večeri**

Ještě více než Anglie se proti veřejným oslavám Vánoc vymezilo Skotsko. Tamní presbyterniání církve vystupovaly proti organizovanému prosincovému veselí zvláště horlivě již od 16. století. V roce 1640 skotský parlament zákonem zakázal veřejné slavení svátku Julie, který v tehdejší době již prakticky splýval s Vánoce. Na rozdíl od Anglie platil dlouho. Prvně byl sice zrušen v roce 1686, avšak o čtyři roky později byl znovuzaveden a jeho definitivní konec nastal až v roce 1712.

I po tomto datu však skotská církev proti vánočním oslavám brojila a poměrně rezervovaný vztah přetrvával v tamní společnosti až do 20. století. Potrány byly zejména některé zvyky jako tanec s rolničkami, zpívání „oplzlých“ koled či výroba a prodej skotského ekvivalentu vánočky. Církev aktivně vystupovala i proti nadměrnému pití alkoholu, jímž se vánoční oslavy již tehdy zřejmě vyznačovaly. A 25. prosinec se stal státním svátkem teprve v roce 1958, Druhý svátek vánoční dokonce až v roce 1974.

Puritánský vliv pronikl i do amerických kolonií. V roce 1659 byl v Massachusetts Bay zaveden zákon, který definoval veřejné slavení Vánoc jako pokutovatelný přeštek. Předpis výslovně stanovil, že kdokoliv, kdo bude přistižen, že slaví Vánoce tím, že zahálí v práci, hoduje nebo jakýmkoliv jiným myslitelným způsobem, bude potrestán pokutou ve výši pěti šilinků. Platil do roku 1681, kdy byl definitivně zrušen. Ač se pokuta může zdát spíše jako symbolická, nešlo o zcela zanedbatelnou částku. V přepočtu na dnešní peníze by odpovídala částce ve výši zhruba padesáti dolarů, tedy 1170 korun českých. ■

# Chytré hodinky poznají, že dostanete infarkt či Parkinsonovu chorobu

Nejčastěji hodinky upozorňují na srdeční choroby, dají se ale využít i pro predikci epileptických či astmatických záchvatů.

– TEXT – Petr Kain – FOTO – Business Wire

**K**dyž sedmašedesátiletou Kim Durkeevou už třetí noc po sobě probudily chytré hodinky Apple Watch upozorněním na nepravidelný srdeční rytmus, myslela si, že jsou rozbité, a chtěla je zahodit. Nakonec se ale pro klid duše přece jen vypravila k lékaři. Dobře udělala. Fibrilaci síní, na kterou hodinky opakovaně upozornily, vyšetření skutečně potvrdilo. Jak se ukázalo, příčinou byl rychle rostoucí nádor, který se jí tvořil v levé srdeční síni. „Kdybych neměla hodinky, pravděpodobně by mě ranila mrtvice a už bych se s vámi ne bavila,” řekla důchodkyně novinářům, když se zotavila po pětihodinové operaci, během níž jí lékaři nádor odstranili.

Tenhle dva roky starý příběh není nijak ojedinělý. Podobných příkladů, kdy chytré hodinky včas varovaly své majitele před život ohrožujícím onemocněním, je mnohem víc. Děje se tak díky tomu, že tyto přístroje jsou schopné zaznamenávat mimořádné množství údajů, které umožňují v reálném čase sledovat například kvalitu spánku, krevní tlak, změny srdečního rytmu a třeba i úroveň nasycení krve kyslíkem, což je ukazatel toho, jak dobře funguje srdce a plic.

Pro medicínu to skýtá obrovské pole příležitostí. Zatímco ještě před pár lety měli lidé doma nanejvýš teploměr či v lepším případě zařízení měřící krevní tlak, dnes mohou díky chytrým hodinkám sledovat ohromující množství dat vypovídajících o jejich zdravotním stavu. Lidí, kteří chytré



**Hodinky Masimo W1** využívají lékaři ve Švýcarsku, aby shromáždili co nejvíce informací o pacientech, kteří mají podstoupit operaci v celkové anestezii. Po takových zákrocích totiž občas dochází k úmrtím v důsledku skrytých zdravotních vad.

hodinky nosí, má přitom stále přibývat. Podle některých odhadů se má do roku 2027 na celém světě prodat více než 400 milionů chytrých hodinek.

### **Píp! Budete mít infarkt!**

Nejčastěji hodinky upozorňují na komplikace související se zdravím srdce. V dubnu letošního roku například jedna studie zjistila, že měření EKG pořízené chytrými hodinkami dokáže spolehlivě identifikovat nadbytečné srdeční úderu u jinak zdravých lidí ve věku 50 až 70 let. To může být varovným příznakem závažného onemocnění, fibrilace síní, kdy srdce začne bez varování bít nepravidelně nebo nekontrolovaně zrychlovat.

Jiný výzkum zjistil, že algoritmy umělé inteligence mohou na základě údajů EKG z hodinek Apple Watch s přesností 88 procent identifikovat osoby s nízkou ejekční frakcí – tedy množstvím krve, které srdce přečerpá při každém úderu, což může být klíčovým varovným příznakem srdečního selhání.

Možnosti využití těchto náramkových zařízení při diagnostice onemocnění mohou být ale evidentně ještě mnohem širší. V červenci 2023 zveřejnili vědci z Cardiffské univerzity studii, v níž použili údaje od více než 100 tisíc lidí, kteří tyto přístroje dostali na týdenní nošení. Výsledky ukázaly, že bylo možné identifikovat jedince s příznaky Parkinsonovy choroby až sedm let před tím, než jim lékaři nemoc diagnostikovali. To se podařilo díky detekci jemných abnormalit v jejich chůzi, které byly měřeny pohybovými senzory hodinek.

Doktorka Cynthia Sandorová, která studii vedla, se domnívá, že by bylo možné tyto příznaky odhalit ještě dříve díky kombinaci údajů o pohybu s dalšími měřeními chytrých hodinek, jako je například kvalita spánku. Tu mají lidé trpící touto chorobou narušenou. „U Parkinsonovy nemoci předchází diagnóze dlouhá fáze, kdy se projevují příznaky, jako jsou jemné motorické změny,“ říká Sandorová. Jak při výzkumu zjistila, znakem, který nejspolehlivěji předpoví tuto nemoc, je zpomalení pohybu při lehké fyzické aktivitě. Toto zpomalení je přitom samo o sobě příliš jemné na to, aby si ho nemocní lidé všimli.

Stejně tak by podle vědců mohly chytré hodinky jednoho dne pomoci lidem trpícím chronickými onemocněními. Epileptikům by například mohly poskytnout včasné varovné signály, že se blíží záchvat, a tak zabránit nekontrolovaným pádům, které zpravidla končí zraněním. Na australském Queensland Brain Institute se proto nyní vede výzkum, zda by s předpovídáním záchvatů

nemohla pomoci speciální prototypová verze chytrých hodinek Empatica. Vědci v rámci výzkumného projektu aplikují algoritmy umělé inteligence na různé druhy dat, která o svých majitelích hodinky sbírají. Patří mezi ně variabilita srdeční frekvence, teplota kůže, vzorce pohybu těla a změny elektrické vodivosti kůže v důsledku pocení, které odrážejí změny v autonomním nervovém systému těla. „Naším cílem je analyzovat vzorce v hodinách předcházejících záchvatům,“ říká vedoucí výzkumu

## **Díky chytrým hodinkám bylo možné identifikovat jedince s příznaky Parkinsonovy choroby až sedm let před tím, než jim lékaři nemoc diagnostikovali.**

Aileen McGonigalová. „V ideálním případě by vědci a lékaři zabývající se epilepsií chtěli, aby pacienti byli schopni předvídat, kdy je pravděpodobnější, že se záchvaty objeví, což by mohlo umožnit přizpůsobení léčby, včetně variabilních dávek léků a přizpůsobení denních aktivit, aby se snížilo riziko pádů a zranění souvisejících se záchvaty,“ říká.

### **Jak hodinky poznají astma**

Společnost Masimo, jež je jedním z výrobců chytrých hodinek, pro změnu chce naučit své produkty předvídat astmatický záchvat. Na základě zvýšení tepové frekvence hodinky poznají, že se nápadně zvýšila dechová frekvence lidí, kteří se snaží zoufale dohnat nedostatek kyslíku.

Hodinky W1 od toho samého výrobce zase v současnosti využívá Patrick Schoettker, vedoucí anesteziolog v univerzitní nemocnici CHUV v Lausanne, aby shromáždil co nejvíce informací o pacientech, kteří mají podstoupit operaci v celkové anestezii. Po takových zákrocích totiž občas dochází k úmrtím v důsledku skrytých slabostí ve fyziologii pacienta, které lékaři v rámci předoperačního vyšetření nedokázali odhalit. Schoettker a jeho kolegové provádějí studii, v jejímž rámci vybavují pacienty chytrými hodinkami několik týdnů před jejich předoperační konzultací. Díky hodinkám získají údaje o srdeční frekvenci, dechové frekvenci, kyslíku v krvi, tepové frekvenci, a dokonce i o úrovni hydratace, a to vše s lékařskou přesností. Mohou tak daleko snadněji zhodnotit jejich zdravotní stav. ■



## Land Rover Defender 110: Nonšalantní Brit v holínkách

– TEXT – Eva Srpová – FOTO – Eva Srpová

**L**uxusních off-roadů na trhu moc není. Mercedes-Benz se těší z úspěchu třídy G a Land Rover má odpověď pro ty, kteří tíhnou k lásce k vozům s britským rodokmenem. Defender se stal za desetiletí ikonou mezi terénními auty a novodobá verze, která přišla na trh před čtyřmi lety, má na co navazovat.

Oproti původní se radikálně změnila, ze spartánského se stal prémiový model, který zvládá dva protichůdné úkoly. Zastoupit roli auta, které si troufá i do těžkého terénu, se svým majitelem projede zabahněné panství, odveze ho na lov, projede zasněžené

kopce, probrodí se řekou a bez zaváhání utáhne tříapůltunový přívěs. A nebude se u toho současně chovat jako „žebříňák“, ale jako to nejlépe navržené SUV, které po vyzutí z holin najede na dálnici a za pár hodin se ocitne před dovolenkovým hotelovým komplexem. Nebo aspoň v centru města, kde posádku pohodlně povozí za nákupy.

Defendery v těžkém terénu využívá jen hrstka majitelů. Přitom k dispozici mají spoustu velmi užitečných asistentů. Například ClearSight Round View, kterému se přezdívá „průhledná kapota“. Na displeji řidič vidí, co

přesně se děje pod koly, jak blízko projíždí kolem ostré skály a kolik centimetrů mu zbývá, než zapadne do nebezpečného výmolu. Systém Terrain Response nabízí několik nastavení podle povrchu, a tak lze auto připravit na co neefektivnější průjezd snadnou volbou otočného ovladače nebo jen pouhým stiskem tlačítka zapnout redukci, která mnohdy stačí. Od řidiče už se očekává jenom točit volantem, Defender zvládne všechno sám.

Testovaný kousek nese označení 110 (menší 90 je třídveřová) a lze jej mít až se sedmi sedadly. Je to v podstatě nejuniverzálnější varianta. Kdo se chce nechat hýčkat, má mnoho možností, za co připlácet. Určitě se vyplatí Matrix LED světlomety – v noci parádně osvětlí cestu na raňč. Probíhající stáda srnců a kanců jsou vidět na velkou vzdálenost. Novinkou jsou pakety, které pomohou





**Všechny důležité funkce** včetně klimatizace mají vlastní ovladače a tlačítka, volič osmistupňového automatu se nachází na středu palubní desky.



**Interiér** je směsicí moderny, retra a luxusu a celkově mu to velmi sluší.



**Komu by nestačilo pět sedadel,** může si přibjednat a připlatit místo navíc v první řadě anebo dvě v kufru.

## Technické parametry

### Land Rover Defender 110 P400

**Motor:** řad. 6válec, benzin, 2996 cm<sup>3</sup>

**Výkon:** 294 kW / 400 k

**Toč. moment:** 550 Nm

**Zrychlení 0–100 km/h:** 6,1 s

**Max. rychlost:** 209 km/h

**Komb. spotřeba:** 11,5 l / 100 km

**Cena:** od 2 263 138 Kč

zákazníkovi nakonfigurovat si auto přesně podle jeho potřeb.

Defender se pyšní především estetickou luxusní kabinou. Běžové obložení interiéru vkusně ladí s koženým čalouněním s názvem Windsor. Jak britské... Aby byl výsledek dokonalý, příčný nosník na palubní desce je šedě kovový. Odhalené šrouby na vnitřních bocích dveří ale připomínají, že Defender není jen prémiové SUV, že má na víc.

A to nejen v terénu. Je to skvělý parťák na každý den, jezdí se s ním naprosto skvěle. Duší pohodář má civilizované návyky. Pohodlností podvozku překonává mnoho konkurentů, protože na rozdíl od něj v terénu nepředvádějí tak solidní jízdu. K tomu všemu má i prostornou kabinu a do kufru, který se pořád otevírá do boku jako v minulé generaci, se vejde 1075 litrů nákladu. Rezervní kolo na zádi je cool.

Motorizace P400 znamená benzinový mildhybridní šestiválec vyznačující se sametovým chodem a špičkovou akcelerací. Dlouhodobá spotřeba se pohybuje okolo 13 litrů, je tedy na zvážení, zda by se majiteli nevyplatil spíše diesellový agregát. Na druhou stranu výkonný a kultivovaný třílitr se k charakteru tohoto výjimečného auta skutečně hodí. Jeho schopnostem a aristokratickému kouzlu odpovídá také cena (*viz infobox*). ■

# Příliš horká čokoláda

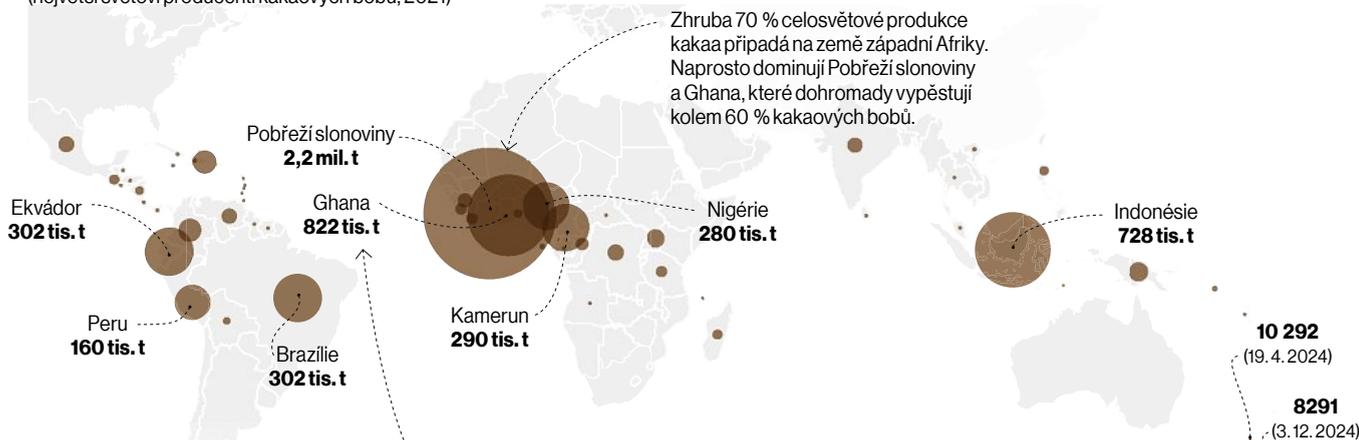
Vánoční kolekce, dětské adventní kalendáře i horká čokoláda. Za to vše si letos zákazníci výrazně připlatí. Ceny kakaa a čokolády vystřelily na rekordní hodnoty. Důvod? S nadsázkou lze použít rčení „Když si západní Afrika kýchne, celý svět dostane kašel“. V případě cen kakaa to platí beze zbytku.



–INFOGRAFIKA– Aleš Vojř, Jaroslava Bělovská –FOTO– Shutterstock

## Kde se pěstuje kakao

(největší světoví producenti kakaových bobů, 2021)



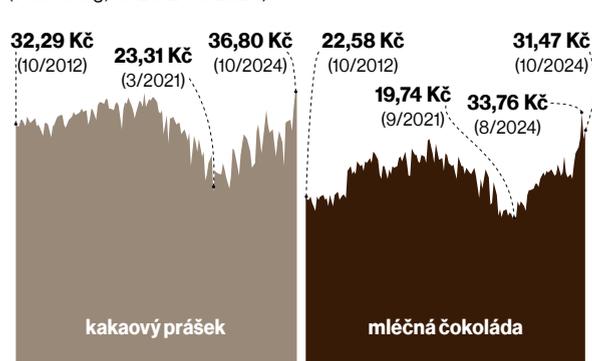
## Cena kakaových bobů

(v €/t, 1994–2024)



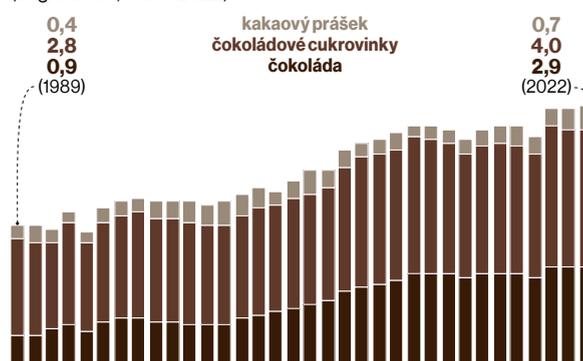
## Cena kakaa a čokolády v českých obchodech

(v Kč/100 g, 10/2012–10/2024)



## Spotřeba čokolády, cukrovinek a kakaa v ČR

(v kg/os./rok, 1989–2022)





33 let  
s Vámi

ekonom již za 59 Kč měsíčně





INZERCE

THE **JULIUS**  
FUND



INVESTUJTE PO BOKU  
RODINY JULIUS MEINL

[WWW.THEJULIUSFUND.CZ](http://WWW.THEJULIUSFUND.CZ)

# FLEET™

4/2024



NÁZORY + NABÍDKY

& BUSINESS



## Servis firemních parků



Osobní fleety

Akční nabídky –  
zima 2024



Nákladní fleety



Since 1924

# Zcela nové MG HS

již  
od **6 690 Kč** měsíčně\*



- Výkon 170 koní
- Špičkové technologie MG iSMART a MG PILOT
- Zavazadlový prostor 507 litrů



150 000 km

Pro vozidlo s pořizovací cenou 669 900 Kč vč. DPH a podílem zákazníka 45,23 % z ceny (303 000 Kč) činí celková výše spotřebitelského úvěru 366 900 Kč. Při době trvání 60 měsíců je pevná zápočítací úroková sazba 3,59 % p. a., poplatek za uzavření smlouvy 0 Kč a RPSN 16,1478 %. Pravidelná měsíční splátka úvěru 6 689,35 Kč, měsíční náklady na pojištění 2 051,33 Kč (havarijní a povinné ručení), tj. celková měsíční splátka vč. pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou provozem vozidla (povinné ručení) a havarijní pojištění 8 740,68 Kč a celková částka splatná spotřebitelem \* 524 440,76 Kč. Odpovědnosti a havarijní pojištění jsou povinnou doplňkovou službou. Nejedná se o návrh na uzavření smlouvy. Poskytovatelem vázaného spotřebitelského úvěru je ČSOB Leasing, a. s.\* Celková částka splatná spotřebitelem obsahuje pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou provozem vozidla a havarijní pojištění. Kombinovaná spotřeba 7,4-7,6 l/km, emise CO<sub>2</sub> 168-173 g/km (dle normy WLTP). Údaje dle směrnice a nařízení EU nebo předpisů EHK.



# Editorial



O bčas se mi zdá, že virtuální svět, ve kterém trávíme stále více času, nás vzdaluje každodenní realitě. V poslední době jsem se zúčastnil několika akcí, v nichž hrála hlavní roli doprava a její budoucí podoba. V říjnu to bylo největší evropské fleetové setkání Fleet Europe Days 2024 v Miláně, pořádané časopisem Fleet Europe. Máme s ním mnohaletou spolupráci a jejich předešlou fleetovou konferenci jsem navštívil ještě v předcovidové době. Byl jsem ohromen tím, do jakých rozměrů narostla, jak působila okázale a kolik přilákala lidí. Na druhé straně mě poněkud překvapil obsah příspěvků, které byly velmi ploché, obecné a nepříliš poučné. Ačkoli na všech stranách slyšíte, jakými daty kdo disponuje a jak

je využívá, přítomní zástupci firem v roli řečníků s nimi velice šetřili. Přitom kde jinde se dozvědět něco hlubšího třeba o zůstatkových cenách elektromobilů, které jsou pro celé to „hnutí“ jedny z nejdůležitějších?

Místo toho zaznívají hesla o tom, jak všichni musíme být smělejší, odvážnější a ambicióznější, co se týče přechodu na elektromobilitu. Nabízely se i testovací jízdy, ale již nikoli s typickými fleetovými auty (jak tomu bylo dřív), ale s ultraprémiovými značkami a modely, což nakonec vyznělo na fleetové konferenci jako jedna velká karikatura. Když se pak rozhlednete po ulicích šerící se metropole, vidíte a cítíte oblaka dýmu nad každým výfukem a sledujete unavené tváře řidičů, jste rázem v jiném světě. Všichni víme, že jednorázové finanční stimulační na nákup elektromobilů k jejich rozšíření nepovedou. Stejně tak k tomu nepovedou slevy na mýtném v silniční autodopravě. (Jak trefně poznamenal v televizi Martin Felix z Česma-du, „aby se to vrátilo, musel by takový kamion najet asi 30 milionů kilometrů“.) Nedávno mi jeden známý, který nikdy k fandům elektromobility nepatřil, s nadšením vyprávěl, jak si dovezl ojetý e-Golf z Německa. Stál ho přes tři sta tisíc, pořídil si wallbox od škodovky za pět tisíc a ačkoli se to zdálo nepravděpodobné, softwa-

rový problém s nabíjením vyřešila automobilka na dálku přímo z centrály. Pán je nadšený, s autem se již sžila i jeho dříve skeptická manželka a e-Golf se stal miláčkem rodiny. Nevede náhodou cesta k elektromobilitě tudy? Nebylo by lepší (když už není jiný způsob než dotace) podpořit místo nákupu jednoho třítunového SUV za dva miliony čtyři lidi menšími částkami, kteří si koupí elektromobil z druhé ruky? Pomohlo by to rozhybat sekundární trh a elektroauto by si vyzkoušelo řádově mnohem víc lidí než nyní. A jakmile by se začala hýbat auta v bazarech, lidi by překonali nedůvěru a nastartovalo by to i ten trh hlavní.

Místo toho sponzorujeme virtuální realitu. Auta, která se kupují na firemní parkoviště jako deklarace progresivity a ESG. Tváříme se, že něco děláme, ale svět nám utíká.

Toto je letos poslední letošní číslo FLEET & business, které se snaží díky autentickým příspěvkům lidí z praxe právě odrážet realitu. Přeji všem čtenářům úspěšný závěr roku a lepší zprávy do roku nového. Těším se, že se budeme opět setkávat nad problémy firemních aut i autodopravy.

**Martin Mensa**  
yvdavatel



“

**Jaké jsou vaše zkušenosti se servisem automobilů obecně a jaký obsah mají pro vás pojmy „značkový“ a „neznačkový“ servis?**

sUVerenní tisk  
**printo**

Časopis byl vytištěn v tiskárně PRINTO.  
Na obálku byla použita technologie  
**UV SoftTouch**. Informace o této technologii  
a jiných naleznete na [www.printo.cz](http://www.printo.cz)



“

**Jak hodnotíte úroveň servisu dopravní techniky dodavatelů těchto služeb v České republice a jaké s nimi máte konkrétní zkušenosti? Zajišťujete si některé servisní operace vlastními silami, pokud ano, osvědčilo se vám to?**

1,9

3,7

4,6



**4Q 2024**

2,0

3,1

4,1



**FLEET & business • Magazin pro řízení fleetů, silniční autodopravy a logistiky**

Vydává Club 91, s.r.o. jako nástupce časopisů FLEET firemní automobily a Truck & business • Adresa redakce: 5. května 1323/9 • Tel. 261 221 953 • E-mail: [info@ifleet.cz](mailto:info@ifleet.cz) • Sazba X.O. Graphics • Tisk Printo • Předplatné send.cz • Roční předplatné tištěného vydání Kč 200, v rámci vybraných vkladů distribuce zdarma • Elektronické předplatné digiport.cz • MK ČR E 15447 • ISSN 3029-5610 • Copyright 2004–2024 • [www.ifleet.cz](http://www.ifleet.cz) • Toto číslo vychází 12. 12. 2024, příští číslo březen 2025.

**V** našem vozovém parku využíváme v zásadě téměř výhradně služeb autorizovaných servisních partnerů, tedy značkových. Důvodem je snadná domluva



**Bc. Tomáš Horyna, MBA**  
ředitel správy majetku  
ARMEY ENERGY a.s.  
Děčín

na termínech prací (jako korporátní zákazník máme určité výhody v plánování zařazení vozidel do servisu), dohodnuté slevy na práce

a materiál, odpovídající náhradní vozidlo za zvýhodněných podmínek a v neposlední řadě garance použití vhodných náhradních dílů a prodloužení případné záruky mobility. V zásadě si spíš myslím, že se v našem okolí nenachází žádný neznačkový servis, který by byl dostatečně velký a měl dobré reference. I neznačkový servis však může být dobrý. Třeba v případě vozidla na operativní leasing má jedna z leasingových společností smluvní servis, které nejsou vždy značkové. Již jsme měli možnost v okolí Prahy využít služeb takového neznačkového partnera a byli jsme spokojeni. Vždy je to o lidech, o jejich kvalitaci a zkušenostech spolu s šíří služeb, které poskytují.

V případě pneuservisů využíváme služeb značkových i neznačkových. V tomto ohledu je to jednodušší, neboť úkony, které zde provádějí, nejsou až tak komplikované jako v servisech. Zajímavostí je, že pneuservis, který využíváme, funguje jako značkový i neznačkový. Tomu odpovídají i ceny, které jsou v případě značkového třeba i dvojnásobné. Veškeré práce zde provádějí stejní pracovníci, jen účtování je ve dvojnásobných cenách. S našimi vozy v majetku sem jezdíme jako do neznačkového, s vozy na operativní leasing jezdíme na stejné místo, avšak jako do značkového pneuservisu. Vše ale funguje naprosto stejně a bez problémů. Vozidla zaplánují na konkrétní čas a úkony pak probíhají na počkání.



**Rastislav Vašica**  
finanční ředitel  
BOHEMIA SEKT, s.r.o.  
Starý Pízenec

**N**aše společnost a naši zaměstnanci, kteří mají k dispozici služební automobil k soukromým účelům, využívají služeb značkových servisů, které se od neznačkových liší především přístupem, cenou a kvalitou po-



skytovaných služeb a náhradních dílů. Hlavní výhody použití značkového servisu vidím v tom, že mechanici jsou vyškoleni podle standardů výrobce, mají detailní znalosti o modelech dané značky a používají originální náhradní díly a speciální techniku doporučenou

výrobce. Protože v našem fleetu provozujeme výhradně nová vozidla, podmínkou pro zachování záruky nového automobilu je skutečnost, že servisní zásahy musí být provedeny pouze v autorizovaném servisu. Z výše uvedených důvodů tak akceptujeme vyšší ceny za servisní úkony. Naš vozový park financujeme formou operativního leasingu a společnost, která nám jej poskytuje, má ve vybraných značkových servisech výhodné podmínky i objednacích dob. Nicméně nenecháváme nic náhodě, vycházíme ze zkušeností a nejlepší praxe našich uživatelů, sledujeme recenze a praktické informace ostatních zákazníků. Ve všech regionech České republiky jsme si našli značkové dodavatele jak pro servisní opravy, tak pro výměnu a uskladnění pneumatik. Podle nepsaného pravidla platí, že správně vybraný auto-servis ušetří nejen peníze, ale hlavně spousty starostí.



# Škoda Elroq: elektromobilita pro každého



**ELEKTROMOBILITA PŘINÁŠÍ DO KAŽDODENNÍHO ŽIVOTA SPOUSTU BENEFITŮ. FIRMY A PODNIKATELÉ ZÍSKAJÍ NÁROK NA ŘADU VÝHOD A ZÁROVEŇ PROKÁŽOU ZODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP K BYZNYSU. S NOVÝM MODELEM ŠKODA ELROQ ZÍSKÁVÁ POJEM DOSTUPNÁ MOBILITA DALŠÍ ROZMĚR.**

**P**éče o elektromobil už nemůže být pohodlnější. Škoda Auto disponuje více než 220 servisními místy v České republice, která fungují jako elektromobilní centra. A jak známo, elektrický vůz je servisně méně náročný než jeho protějšek se spalovacím motorem. Díky pečlivě vybudované infrastruktuře nabíjení se už nemusíte omezovat. Svůj elektromobil můžete nabíjet na veřejných dobíjecích stanicích, ale také ve firmě nebo z pohodlí domova. Elektrické vozy Škoda zaujmou designem, překvapí vztahem k okolí a nadchnou svým smyslem pro technologie. Vše dohromady pak utváří zcela nový řídicíský prožitek, který si zamilujete. Díky nejmodernějším asistenčním systémům budou vaše cesty nejen pohodlnější, ale hlavně bezpečnější. To vše nyní dostává novou dimenzi, protože automobilka Škoda Auto přichází na domácí trh s novým vozem Škoda Elroq. Tento vyspělý elektromobil s moderní technikou většího sourozence Enyaq a bohatou výbavou nabídne několik variant baterií a pohon zadních nebo všech kol – a to za doporučené prodejní ceny již od 799 000 Kč včetně DPH. Už v této částce je obsaženo mimo jiné 7 airbagů, asistent udržování jízdního pruhu, hlídání mrtvého úhlu, rozpoznávání dopravních značek, světelný a dešťový senzor, zadní parkovací kamera, digitální asistentka Laura, virtuální kokpit

a řada dalších výbavových položek včetně oblíbených prvků Simply Clever. K dosažení dlouhého dojezdu (dle WLTP přes 560 km ve verzi Elroq 85) pomáhá kompaktnímu elektrickému SUV z produkce české automobilky jeho vytříbená aerodynamika s koeficientem odporu  $c_x$  o hodnotě pouze 0,26. Tento skvělý výsledek jde ruku v ruce s minimalistickým nadčasovým designem.

## Péče o zákazníka prioritou

Zpřístupňování elektromobility se netýká jen prodejních cen, ale také poskytovaných služeb. Ve všech autorizovaných dealerstvích Škoda je připravený kvalitně vyskolený prodejní a servisní personál, který poskytne poradenství před koupí i péči specifickou pro elektromobily. Pro ještě snazší soužití s elektromobilem nabízejí autorizovaní prodejci prodlouženou záruku a předplacený servis v mnoha variantách, z nichž si vybere každý podle svých potřeb. Například služba Škoda Předplacený servis Standard na 5 let nebo do 150 000 km vyjde na pouhých 10 000 Kč, Škoda Prodloužená záruka na 5 let nebo do 100 000 km stojí 15 500 Kč. Navíc se na Elroq 85 vztahují fletové benefity, mezi něž patří cenové zvýhodnění při odběru více než dvou vozů během jednoho roku, garance sjednaných podmínek po celou dobu trvání rámcové kupní smlouvy, individuální nabídka financování a pojištění i jedinečný program pro zaměstnance velkoobdobatelů.

## ČÍM ZAUJME ŠKODA ELROQ?

### Rychlé nabíjení



### Nový designový jazyk Modern Solid



### Recyklované materiály v interiéru



### Matrix-LED přední světlomety



### Nízké provozní a servisní náklady



### Velký zavazadlový prostor



**V** servisních službách panují velké rozdíly kvality a spolehlivosti a je jedno, zda se jedná o autorizovanou nebo neautorizovanou síť. Téměř všechny leasingové

Další kapitolou je lakovna, kterých je málo, a jsou proto přetížené. Veškeré opravy se protahují do dvou až čtyř týdnů a většinou slyšíme, že to je kvůli lakovně. Další komp-

přezout celý náš fleet, což představuje 380 vozidel včetně pick-up služby. A to nemluvíme o službách navíc, jako je nastavení tlaku pneu u vozidla nebo doplnění vody do ostří-



**Kamil Navrátil**

Facility Services Manager  
Albert Česká republika s.r.o.  
Praha

společnosti přešly na neznačkovou síť servisů z důvodu úspor nákladů a také kvůli tomu, že v autorizovaných servisních sítích mají problém s kapacitou služeb. Všichni stále bojují s personálním obsazením jak mechaniků, tak pracovníků pick-up servisu, nebo nemají pracovníky myčky. Bohužel i toto dnes patří ke standardu servisních služeb a je to situace, se kterou je třeba počítat a dobře plánovat.



likace následují s náhradními vozidly, protože v autorizovaném servisu vám zpravidla řeknou, že nic nemají, a musíme si poradit sami. Naštěstí naše leasingová společnost má vlastní servis, kde máme garantovaná až tři vozidla denně na servisní prohlídky, včetně pick-up, a běžně opravují několik vozidel najednou. Problematické může být zdržení s lakovnou, kterou využívají externě. Pneu-servis máme spolehlivý a spolupracujeme s ním již přes deset let. Je za tím ale dlouhá cesta pokusů a omylů, než jsme našli pneu-servis, kde je zákazník na prvním místě a je radost s nimi spolupracovat. Společně vždy vše naplánujeme, předobjednáme a pak během měsíce, tedy 20 pracovních dní, dokáží

kovačů, což je v zimě super služba a ušetří mnoha řidičům problémy při prvních větších mrazech. V praxi to vypadá tak, že zaměstnanci pouze odevzdají při příchodu do práce klíčky na recepci a odpoledne odjíždějí s vozidlem po všech těchto úkonech.

Pokud to mám shrnout, určitě i dnes se dají najít spolehlivé servisy a pneuservisy, a nezáleží na tom, zda jsou značkové nebo neznačkové. Je ale potřeba hledat, mít zkušenosti a ideálně dát na doporučení. Pokud dostanete pozitivní referenci, doporučuji si ověřit, zda jsou vše schopni kapacitně zvládnout. Určitě bych se nespolehlal na to, co je na papíře či v prezentaci při nabídkách služeb. Ptejte se na reálné zkušenosti a jejich možnosti.



**Ondřej Řípa**

CE Fleet Manager  
Tesco Stores ČR a.s.  
Praha

**N**aše zkušenosti se servisy hodně záleží na servisované značce. Neřešíme vlastně nic jiného než dobu trvání prací (zde především opravy po nehodách). Provozovnu vybereme z nabídky, kterou poskytne leasingová společnost, a nezbyvá než věřit, že leasingová společnost kvalitu hlídá. Ovšem rychlost provedení tolik ne.

Zda je servis značkový nebo neznačkový dnes už význam nemá. Značka kvalitu práce nutně nezajistí a spousta neznačkových sítí může provádět i garanční práce.

Nám jde hlavně o dostupnost a rychlost.





**Marek Zukal**  
jednatel  
Quick Stop Car s.r.o.  
Brno

## Jaký obsah mají pro vás jako servisního poskytovatele pojmy „značkový“ a „neznačkový“ servis?

Zákazníci jsou často tlačeni do značkových servisů kvůli obavám ze ztráty záruky. Málokdo však ví, že evropská legislativa umožňuje udržet záruku i při servisu v neznačkovém servisu, pokud jsou dodrženy předepsané postupy a použity schválené díly. Neznačkové servisy mají možnost zapisovat servisní úkony do servisních knížek, takže majitel vozidla o záruku nepřijde.

Multibrandový přístup neznačkových servisů je velkou výhodou, zejména pro fleetové zákazníky s různorodým vozovým parkem. Širší sortiment služeb a dílů umožňuje efektivní a rychlý servis, což minimalizuje prostoje vozidel. Díky tomu mohou firmy s vět-

ším počtem vozidel dosáhnout výrazných úspor.

Konkurenceschopná cena je další nespornou výhodou neznačkových servisů. Nižší náklady na servis se u velkých flotil význam-



ně projeví v celkových provozních nákladech. Tuto skutečnost si uvědomily i společnosti zabývající se operativním leasingem, které stále častěji využívají služeb neznačkových servisů.

Celkově vidíme v neznačkových servisech flexibilního a ekonomicky výhodného partnera, který dokáže poskytnout kvalitní služby bez kompromisů v oblasti záruky či odbornosti.

**P**ro nás pojmy „značkový“ a „neznačkový“ servis představují dva různé přístupy k údržbě vozidel, přičemž neznačkové servisy jsou často neprávem podceňovány. Tyto servisy disponují srovnatelným vybavením a technologií jako značkové, a jejich personál je proškolený na servis více značek.



**Ing. Miloš Mrva**  
finanční ředitel  
TOKOZ a.s.  
Žďár nad Sázavou

**N**aše firma využívá operativního leasingu vozidel. Servis si zajišťuje firma, která nám tuto službu dodává. Dříve se vozidla servisovala v neznačkových servisech, ale často se stávalo, že nebyl objednan vhodný díl k opravě a ta nemohla proběhnout. Postupně

dochází k návratu do značkových servisů, které jsou mnohdy i na stejné cenové úrovni a mají lepší kvalitu a odborné znalosti. Ohledně výměny pneu zimní x letní využíváme síť pneuservisů s možností uskladnění pneu. Je to pohodlné pro řidiče a i rychlé (cca 30 minut).



**D**oposud pravděpodobně neexistuje žádné vozidlo, bez ohledu na způsob jeho pohonu, které by ke svému provozu čas od času nepotřebovalo servisní zásah. Takže zkušenosti se servisem bude mít pravdě-

Všichni jistě víme, že čekací doby na servisní prohlídky v servisech a na aktuálně probíhající výměny pneumatik jsou běžně v řádu týdnů. Žádný provozovatel vozidla, zejména pokud jde o vozidla ve firmě, která mají vliv na generování zisku, nebude z dlouhých čekacích lhůt nadšený.

Logicky z toho vyplývá, a to mluvím z osobní zkušenosti, že firmy většinu oprav soustředí tam, kde budou splněny výše popsaná kritéria. Vznikne tak vlastně preferovaný partner, na kterého se pak mohou obrátit i s neodkladnou

značkových“ servisech. Obzvláště pokud je takový servis zařazen do některé ze servisních sítí, což pro nás jako zákazníka znamená, že jsou práce vykonány za smluvně nastavenou cenu s použitím kvalitních náhradních dílů. Faktury za celou síť v republice přicházejí pouze od jednoho subjektu. Rozdíl v ceně pak vůči „značkovému“ servisu může být značný. Značkové servisy jsou navíc čím dál méně ochotny poskytovat vysoké slevy. Jistě je pro ně výhodnější opravovat vozidla tzv. retail zákazníkům, kde neposkytují žádné sle-



**Rastislav Dobrovodský**

Fleet Manager  
Danone a.s.  
Praha



podobně každý, kdo vozidlo vlastní nebo využívá. Z pohledu firemního vozového parku je výběr servisu a pneuservisu hodnocen podle tří základních faktorů: kvalita, rychlost a cena.

opravou a vím, že se bude snažit vyřešit můj problém co nejdříve. Dlouhodobým vývojem tržních vztahů vzrůstá v ČR podíl na celkovém balíku oprav firemních vozidel v „ne-

vy, přednostní termíny a podobně. Aktuálně využíváme obě varianty servisování, a to jak ve značkových, tak taky v neznačkových servisech.



**Michal Janeček**

Středisko osobní dopravy  
Metrostav a.s.  
Praha

**A**utoservis a pneuservis jsou klíčové pro udržení každého vozidla v dobrém stavu. Obecně se autoservisy dělí na „značkové“ a „neznačkové“ servisy, což má své specifické významy a výhody.

#### Značkový servis

- **Specializace:** Značkové servisy jsou autorizované konkrétními výrobci automobilů. Mají přístup k originálním náhradním dílům a specifickým technickým informacím přímo od výrobce.
- **Kvalifikace:** Mechanici v těchto servisech jsou často speciálně školeni na práci s konkrétními značkami a modely vozidel.
- **Záruka:** Opravy a údržba provedené v autorizovaných servisech mohou být kryty zárukou výrobce, což může být výhodné pro nové vozy.
- **Zkušenosti:** Doporučujeme vozidla v záru-

ce servisovat ve značkových servisech, a to z důvodu vyřizování záručních oprav a kulancí od výrobce.

#### Neznačkový servis

- **Flexibilita:** Neznačkové servisy mohou pracovat s různými značkami a modely vozidel, což může být výhodné, pokud máte více aut různých značek.
- **Cena:** Tyto servisy často nabízejí nižší ceny za opravy a údržbu, protože nejsou vázány na používání originálních dílů a mohou používat kvalitní alternativy.
- **Dostupnost:** Neznačkové servisy mohou být dostupnější a mít kratší čekací doby než autorizované servisy.
- **Zkušenosti:** Doporučujeme vozidla po záruce servisovat v neznačkových servisech. Tyto servisy mají kratší čekací dobu, mohou používat díly z druhovýroby a mají nižší hodinovou sazbu na práci.

**N**aše společnost využívá jak značkové, tak neznačkové autoservisy. Přesná pravidla, kdy servisovat vozidla ve značkovém a neznačkovém autoservisu, máme daná v interních směrnicích pro provoz služebních vozidel.

V zásadě platí pravidlo, že po dobu záruky jednotlivých vozidel jezdíme do značkového servisu, primárně pro zachování záruky pro daný vůz. Byť jsme si vědomi, že legislativa EU umožňuje servisovat vozidla i v neznačkovém servisu za předpokladu, že splňuje určitá přesná kritéria.



**Michael Beránek**

vedoucí provozního oddělení  
LIEBHERR-STAVEBNÍ STROJE CZ s.r.o.  
Popůvky u Brna

Neznačkové servisy využíváme po skončení záruky u jednotlivých vozidel s tím, že se obrácíme na námi dlouhodobě prověřené neznačkové servisy.

Zde je pár bodů, podle kterých vyhodnocujeme značkový a neznačkový servis:

### 1. Kvalita poskytovaných služeb

- Značkový servis: Obvykle nabízí vyšší standardy kvality, protože technici jsou speciálně vyškoleni výrobcem. Používají originální náhradní díly a dodržují výrobní postupy.

- Neznačkový servis: Kvalita může být různá v závislosti na zkušenostech jednotlivých techniků a dostupnosti dílů. Některé servisy mohou používat levnější alternativní díly. Pokud si však vyberete a prověříte neznačkový servis, můžete často očekávat i vyšší kvalitu servisního zásahu.

### 2. Použité náhradní díly

- Značkový servis: Používají pouze originální náhradní díly, které jsou navrženy přesně pro daný model vozidla nebo zařízení.

- Neznačkový servis: Často nabízejí různé možnosti, včetně neoriginálních (aftermarket) dílů, které mohou být levnější, ale nemusí mít stejnou kvalitu jako originály.

### 3. Cena

- Značkový servis: Vždy dražší, protože platíte za odborné služby, originální díly a vyšší kvalitu.

- Neznačkový servis: Často nabízí nižší ceny, ale kvalita může kolísat. Může být ekonomičtější, ale riziko nižší kvality je vyšší. Ovšem při vhodném výběru ověřeného neznačkového servisu můžeme očekávat srovnatelnou kvalitu servisu.

### 4. Záruka

- Značkový servis: Poskytuje záruky na své opravy i na díly, často delší než neznačkové servisy.

- Neznačkový servis: Může poskytovat záruku, ale většinou bývá kratší a méně komplexní než u značkového servisu.

### 5. Technické znalosti a vybavení

- Značkový servis: Technici mají přístup k aktuálnímu technickému vybavení a jsou pravidelně školeni na specifické modely výrobce.

- Neznačkový servis: Technici mohou mít širší škálu znalostí, ale nemusí mít přístup k nejnovějšímu diagnostickému zařízení nebo školením na specifické výrobce.

### 6. Dostupnost služeb

- Značkový servis: V některých lokalitách může být hůře dostupný a čekací lhůty mohou být delší.

- Neznačkový servis: Často je snadněji dostupný a může nabízet rychlejší objednání a kratší čekací dobu.

### 7. Udržení hodnoty vozidla nebo zařízení

- Značkový servis: Servis prováděný v autorizovaném servisu může pozitivně ovlivnit hodnotu při dalším prodeji, zvláště pokud jsou uchovávány záznamy o údržbě.

- Neznačkový servis: Opravy mimo autorizovaný servis nemusí mít stejnou váhu při prodeji vozidla nebo zařízení.

### 8. Flexibilita a personalizovaný přístup

- Značkový servis: Méně flexibilní s možnostmi, protože se drží přísných postupů a směrnic od výrobce.

- Neznačkový servis: Často nabízí flexibilnější

a individuálnější přístup k potřebám zákazníka.

V obecné rovině lze říci, že neznačkové servisy se snaží najít příčinu problému a vůz opravovat, velmi často za výrazně nižší cenu.

U značkových servisů jsme se často setkali s přístupem vyměnit celé komponenty. Dokonce se nám stalo, že ve značkovém servise nám vydali vozidlo po výměně oleje a poté jsme zjistili, že olej ve skutečnosti vyměněn nebyl.



Na druhé straně značkové servisy mají nasmulované karosářské a lakýrnické práce na vysoké úrovni a v neznačkovém servisech mají v poslední době potíže udržet standard a kvalitu lakýrnických a karosářských prací.

Závěrem lze tedy konstatovat, že je potřeba si prověřit a zasloužit kvalitní servis, dlouhodobě hlídat kvalitu jejich práce a správně nastavit firemní pravidla pro údržbu a servis firemních vozidel.

Za výše uvedených předpokladů pak můžete svůj vozový park provozovat ekonomicky a tak, aby vám sloužil k podnikání tak jak má, a vy se nestali obětí vlastního vozového parku.



**Ing. Milan Šimko**

výrobní ředitel BULK a on-site  
Linde Gas a.s.  
Praha

**S**ervis firemního autoparku je široké téma, nicméně s potěšením mohu říci, že naše zkušenosti z posledních let jsou dobré. Vzhledem k tomu, že naše společnost provozuje vozidla na operativní leasing, převážně využíváme značkových servisů. Pneuservisy

volíme převážně z rozšířených servisních sítí. Zkušenosti jsou až na výjimky pozitivní, ať už z pohledu dodržování termínů, zajištění náhradních vozidel nebo pick-up servisu. Neznačkové servisy jsou dle našich zkušeností lehce pozadu z pohledu komfortu pro uživa-



tele vozidel. Kvalita by měla být srovnatelná, protože i zde dodržují předepsané pokyny výrobců jednotlivých značek. Termíny servisních zásahů či jiné opravy jsou ve většině případů dostačující, zvláště u koncernových značek. U značek s méně rozšířenou servisní sítí jsou

čekací lhůty logicky delší. Pokud bychom hledali prostory ke zlepšení, pak by se nabízela lepší komunikace servisů a leasingových společností v případech žádostí o schválení servisního zásahu. Tím se servis a případné opravy zbytečně administrativně prodlužují.

Z pohledu klienta by šlo o zrychlení procesu a snížení dalších nákladů, např. za náhradní vozidlo. Celkově lze však říci, že úroveň servisů i pneuservisů je na vysoké úrovni, ať už z pohledu kvality, rychlosti či komfortu pro uživatele vozidel.

**S**tejně jako v případě nákupu nových vozidel, tak i v případě servisních úkonů došlo během několika let k ustálení na-



**Ing. Pavel Bartoš**

Project/Fleet manager  
International Pharmaceutical  
Corporation, a.s.  
Hradec Králové

ších servisních partnerů. Při výběru nejde jen o ceny servisních prací a náhradních dílů, ale především o celkový přístup ze strany auto-

servisů. Největší důraz klademe na možnost včasného objednání k servisním úkonům, na jednoduchost předávacích procesů a možnost zapůjčení náhradního vozidla v případě jeho potřeby. U nových vozidel využíváme převážně autorizované servisy, které jsou zá-

ních zkušenostech s autorizovaným servisem začali využívat služby značkového servisu. A po dlouhodobých zkušenostech víme, že i značkový servis dokáže poskytnout lepší služby než servis s autorizací. V případě starších vozidel se ale nebráníme ani spolupráci



roveň součástí prodejní sítě, kde nová vozidla pořizujeme. Díky tomuto propojení máme pocit, že jsou naše obchodní vztahy ve všech aspektech na výborné úrovni.

V případě prémiových vozidel, která používá management společnosti, jsme po negativ-

s neznačkovými autoservisy. Co se týká pneuservisů, tak využíváme různorodé spektrum poskytovatelů těchto služeb. Zde se snažíme vyjít vstříc uživatelům vozidel, aby byla tato služba poskytována co možná nejlépe jejich působití a byla pro ně co nejvíce komfortní.

**P**referujeme realitu před statusem a naše zkušenosti se servisem automobilů, ať už se jedná o autoservis nebo pneuservis, nás o tom přesvědčují takřka denně. Nerozlišujeme mezi značkovým a neznačkovým ser-

visu, protože věříme, že tyto aspekty tvoří základ skutečně úspěšné spolupráce. Upřednostňujeme racionální přístup, kde důležitější než logo je spolehlivost, otevřená komunikace a optimální poměr mezi cenou a výkonem. Naše rozhodování stojí právě na těchto kritériích, protože věříme, že jsou klí-

Velkou roli pro nás hraje také zájem o zpětnou vazbu ze strany autoservisu nebo pneuservisu. Tento přístup vnímáme jako důkaz skutečné spolupráce, kdy vztah mezi námi a servisem nekončí pouhým koloběhem objednávka/faktura, ale posouvá se dál směrem k dlouhodobému partnerství. Pokud tato spolupráce fun-



**Dana Hrdinová**  
vedoucí oddělení nákupu  
Skanska a.s.  
Praha



všem. Pro nás je klíčová kvalita poskytovaných služeb, jejich cena a schopnost spolupracovat s relevantními subjekty, jako jsou pojišťovny a leasingové společnosti. Důvěra v partnera a jistota kvalitního výsledku mají pro nás mnohem vyšší hodnotu než značka na budově ser-

čová pro efektivní správu vozového parku. Zároveň chápeme, že rychlost a flexibilita mohou být pro náš provoz velmi důležité, a proto oceňujeme služby, jako je pick-up servis, které nám šetří čas a zjednodušují logistiku.

guje dobře, jsme otevření dlouhodobým vztahům a rádi se vracíme. Naše priority jsou tedy jasné: vysoká kvalita za odpovídající cenu, spolehlivost a efektivní spolupráce. Jinými slovy, pojmy značkový či neznačkový servis pro nás už delší dobu nejsou důležitým faktorem.



**Tomáš Kohout**  
specialista  
vozového parku  
Synthos a.s.  
Kralupy nad Vltavou

**M**é osobní zkušenosti se servisem jsou za poslední období spíše pozitivní. Za ta léta, co v této branži působím, už spolupracujeme jenom s těmi dobrými servisy, ale obecně musím říct, že úroveň servisů se hodně zvedla a odpadly takové ty garážové dílny, které už svým vybavením nejsou konkurenceschopné opravovat současná moderní vozidla, jež jsou plná elektroniky a je nutné mít spoustu dílenských přípravků a moderní diagnostiky. Co se týče značkového a neznačkového servisu, tak myslím, že co do kvality práce je to velmi podobné, ale značkové servisy mají

výhodu, že mohou bez problémů přehrávat softwary, které výrobci automobilů požadují u většiny pravidelných servisních prohlídek. Neautorizované servisy mají zase výhodu, že mohou vybírat z cenově dostupnějších dílů. Náhradní díly, to je zase samostatná kapitola na další článek, ale pozoruji, že ceny náhradních dílů v období posledních dvou let neúměrně stoupají a s nástupem elektromobility se to pravděpodobně bude do budoucna negativně odrážet v ostatních službách, jako je pojištění vozidel.

**Josef Gebauer**

specialista pro řízení vozového parku  
Nestlé Česko s.r.o.  
Praha

**P**okud se na dělení značkový a neznačkový servis podíváme obecně, tak značkový servis je provozovaný přímo autorizovaným partnerem výrobce, resp. im-

portéra, dané značky automobilů, specializuje se na konkrétní značku a má přístup k originálním náhradním dílům a technickým informacím. Na druhou stranu neznačkový či neautorizovaný servis je provozovaný nezávislými subjekty, které nejsou přímo spojené s žádnou konkrétní značkou automobilu. Tyto servisy mohou provádět běžné údržby, opravy a výměny dílů na různých značkách automobilů. Neznačkové servisy často nabízejí konkurenceschopnější ceny



a mají flexibilnější přístup k opravám, ale nemusí mít přístup k originálním dílům a technickým informacím, které jsou dostupné pouze autorizovaným servisům.

Značkové servisy byly dříve zárukou kvality a intervalové servisní prohlídky předepsané výrobcem bylo možné provádět jen u nich. Nicméně to již řadu let neplatí a je možné využívat i neautorizované servisy. V současné době je neautorizovaný servis možné využít jak na intervalové prohlídky, tak na opravy poruch a opravy po pojistných událostech.

V Nestlé máme dvě třetiny vozového parku tvořené hybridními vozy, které v tomto případě mají svá specifika. U hybridních technologií je povinnost ze strany výrobce využívat autorizovaný servis v případě intervalových prohlídek a oprav, které se vztahují k hybridní elektrické pohonné soustavě vozidla, bateriím apod. U ostatních situací, kam patří například poškození karoserie a částí vozidla nesouvisjících s hybridním pohonem, je možné využívat neautorizovaný servis. Abych konkretizoval situaci v Nestlé, veškerá vozidla naší flotily provozujeme prostřednictvím operativního pronájmu, tudíž o servis a výběr servisu se ve většině případů stará leasingová společnost.

**V**rámci našeho obchodního působení napříč republikou jsme nuceni používat kombinaci značkových i ne-

lhůty jsou pro nás příliš dlouhé. Existují ale i případy, kdy nejsme s prací značkového servisu spokojeni. Takže když shrnu naše

bo neznačkový servis. Navíc v mnoha případech mají neznačkové servisy výrazně kratší termíny pro objednání. Samozřejmě

**Ing. Radim Nenka**

finanční ředitel  
OFFICEO s.r.o.  
Hostivice

značkových autoservisů a pneuservisů, protože ne vždy značkový servis v daném místě existuje, případně jeho objednací



dlouholeté zkušenosti, co se týče autoservisů (a platí to i pro pneuservisy) a jejich tradičního rozlišení na značkové nebo neznačkové, tak jsou v obou případech stejné. Vždy je to víceméně o lidech (o jejich přístupu, schopnostech a odpovědnosti) a nezáleží na tom, jestli je to značkový ne-

že čistě statisticky využíváme značkových autoservisů více, a to především díky smluvním podmínkám, které máme nastaveny s pronajímateli vozů, a pak také i díky možnosti uplatnit případnou garanci v rámci záručních oprav u přímo námi vlastněných vozů.



**S**polečnost NCH používá pro většinu vozidel operativní leasing. Ať již pneuservis nebo opravy jsou hrazeny jeho prostřed-



**Jiří Lošťák**

Procurement Director NCH Europe  
NCH Europe – Flexfill s.r.o.  
Lovosice

nictvím. V tomto případě je tedy předvýběr jednotlivých servisních partnerů na leasingových společnostech. Pro nás je důležitá úroveň

servisu, rychlost reakce (volné termíny pro opravy) a také hustota jejich sítě.

Dle naší zkušenosti má „značkový servis“ vyšší úroveň odbornosti a specializace na konkrétní značku vozidla. Technici v těchto servisech jsou pravidelně školeni přímo výrobcem, což zajišťuje, že mají nejnovější informace a dovednosti potřebné k údržbě a opravám vozidel dané značky. V rámci „značkového“ servisu mnohdy získáme i doplňkové služby, jako je třeba dezinfekce klimatizace za symbolickou cenu. V situaci operativního leasingu tedy „značkové“ servisy preferujeme.

Problémem při vyřizování oprav a údržby je někdy komunikace. Leasingové firmy používají pro komunikaci s klienty žádajícími servis a pro následné zajištění oprav u smluvních partnerů externí firmy. Měli jsme několik negativních zkušeností, kdy oprava trvala výrazně déle, než se předpokládalo, a „koordinující firma“ neměla žádné informace. Zjistili jsme, že jednotlivé otevřené případy nesledují a reagují až následně při stížnostech klientů.

V souvislosti se službou výměny pneumatik využíváme také jejich skladování. Objednání výměny si provádějí jednotliví řidiči napřímo a následně s vozidly také do pneuservisu jezdí.

Z tohoto důvodu je pro nás dobrá síť možných partnerů důležitá. Naše zkušenosti s touto oblastí jsou veskrze pozitivní.



Z naší strany ceněnou službou je také tzv. „pick-up servis“, neboli odvoz do servisu a následné přistavení vozidla na určené místo. Je využíván zejména na pravidelné servisy vozidel. Toto ocení určitě všichni správci vozových parků, kteří nemají kapacity tyto přepravy zajišťovat. Samotný servis by totiž znamenal buď pronájem dalšího vozidla (mnohdy zpoplatněný), nebo minimálně půl „ztraceného“ dne pro našeho obchodního zástupce.



**Jiří Procházka**

Car Fleet Manager  
ZENTIVA GROUP, a.s.  
Praha



**S**ervis je nedílnou a zcela klíčovou součástí služeb, které vyžaduje každé vozidlo, ať už se jedná o plánovaný nebo neplánovaný servis, proto i dostupnost servisní sítě i jeho kvalita, cena a flexibilita jsou nedílnou součástí každé úvahy nad změnou nebo doplněním určité značky do našeho fleetu.

Primárně cílíme na autorizované servisy, jelikož předpokládáme, že právě tyto servisy mají k dispozici nejvíce informací, technologií i postupů, které doporučuje samotný výrobce vozidel. Bohužel ne vždy má autorizovaný servis k dis-

pozici potřebnou časovou kapacitu, aby mohl začít s opravou ihned, proto přichází na řadu nezávislý servis, který obvykle potřebnou pružnost má a v případě např. nehod menšího rozsahu opravu provede rychle i v očekávané kvalitě.

Zcela klíčovou roli hraje komunikace (mezi zástupcem servisu, obvykle technikem, a uživatelem vozu), dodržení termínu opravy a kvalita provedené práce, proto servisy rozdělujeme na naše partnery a na dostupnou servisní síť, nikoli na „značkové“ a „neznačkové“.



„Doporučujeme vozidla po záruce servisovat v neznačkových servisech. Tyto servisy mají kratší čekací dobu, mohou používat díly z druhovýroby a mají nižší hodinovou sazbu na práci.“

„Téměř všechny leasingové společnosti přešly na neznačkovou síť servisů z důvodu úspor nákladů a také kvůli tomu, že v autorizovaných servisních sítích mají problém s kapacitou služeb.“

„Největší důraz klademe na možnost včasného objednání k servisním úkonům, na jednoduchost předávacích procesů a možnost zapůjčení náhradního vozidla.“

„Postupně dochází k návratu do značkových servisů, které jsou mnohdy i na stejné cenové úrovni a mají lepší kvalitu a odborné znalosti.“

„Vždy je to o lidech, o jejich kvalifikaci a zkušenostech spolu s šíří služeb, které poskytují.“

„Je za tím ale dlouhá cesta pokusů a omylů, než jsme našli pneuservis, kde je zákazník na prvním místě a je radost s nimi spolupracovat.“

„Ve všech regionech České republiky jsme si našli značkové dodavatele jak pro servisní opravy, tak pro výměnu a uskladnění pneumatik.“

„Dlouhodobým vývojem tržních vztahů vzrůstá v ČR podíl na celkovém balíku oprav firemních vozidel v neznačkových servisech.“

„Značkové servisy využíváme po skončení záruky u jednotlivých vozidel s tím, že se obracíme na námi dlouhodobě prověřené neznačkové servisy.“

„Dostupnost servisní sítě i jeho kvalita, cena a flexibilita jsou nedílnou součástí každé úvahy nad změnou nebo doplněním určité značky do našeho fleetu.“

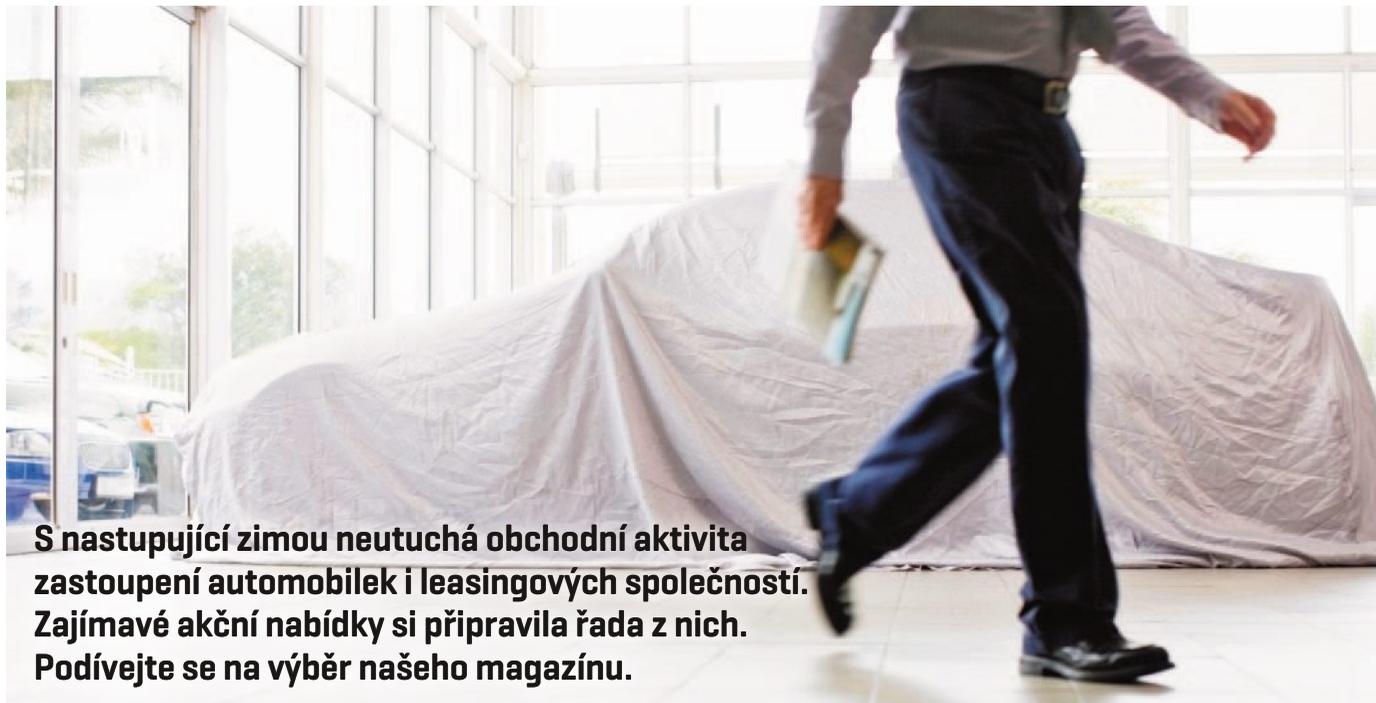
„Pokud bychom hledali prostory ke zlepšení, pak by se nabízela lepší komunikace servisů a leasingových společností v případech žádostí o schválení servisního zásahu.“

„Upřednostňujeme racionální přístup, kde důležitější než logo je spolehlivost, otevřená komunikace a optimální poměr mezi cenou a výkonem.“

„Zda je servis značkový nebo neznačkový dnes už význam nemá. Značka kvalitu práce nutně nezajistí a spousta neznačkových sítí může provádět i garanční práce.“



# FLEETOVÉ TIPY – ZIMA 2024



**S nastupující zimou neutuchá obchodní aktivita zastoupení automobilek i leasingových společností. Zajímavé akční nabídky si připravila řada z nich. Podívejte se na výběr našeho magazínu.**

## Drivalia začala nabízet krátké pronájmy aut



**Společnost Drivalia je u nás známá jako přední specialista na operativní leasing firemních automobilů. Evropský poskytovatel mobility ze skupiny CA Auto Bank je ale v řadě zemí výrazný také na trhu krátkodobých zápůjček, kde si klienti pronajímají auta na jeden nebo několik dní. Nyní chce své dlouholeté zkušenosti na tomto poli využít i v Česku.**

*„Zpočátku se chceme zaměřit na spolupráci s asistenčními společnostmi. Prvním velkým klientem je ÚAMK, který bude naše vozy využívat jako náhradní automobily pro řidiče v nesnázích,“* říká Peter Škoda, ředitel pro car remarketing Drivalia Lease Czech Republic, který je zároveň pověřen rozjezdem sesterské firmy Drivalia Czech Republic. Právě ta se zaměří na kratší zápůjčky.

### **Čím je vaše nabídka pro poskytovatele asistence výhodná?**

Jsme zavedená leasingová společnost, takže velice dobře víme, jak má profesionální asistenční služba vypadat, protože ji se svými partnery zajišťujeme pro své zákazníky. Pro spolupráci s ÚAMK, který je jedním z nejvýznamnějších hráčů v oboru, máme dostatečný počet vozidel všech kategorií. Naše služby jsou navíc postavené na pokročilé digitalizaci, což nám umožňuje například integraci se systémy asistenčních společností. Menší subjekty jim takový komfort nedokážou nabídnout.

### **Pokryjete svými službami všechny regiony?**

Ano, během krátké doby plánujeme otevřít celkem šest regionálních stanovišť, která nám umož-

ní v jakékoli lokalitě přistavit vozidlo podle požadavku poskytovatele asistenčních služeb. První kancelář jsme zřídili na Letišti Václava Havla v Praze. Následovat budou Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Ostrava a Plzeň.

### **Jaké vozy máte v nabídce?**

Pro krátkodobé zápůjčky využijeme flotilu zánovných vozidel, která už nabízíme i na střednědobé, tedy několikaměsíční pronájmy. Naši zákazníci tento produkt znají pod názvem FlexiPlan. Flotila svou strukturou odpovídá složení tuzemských firemních autoparků, pokud jde o značky, motorizace, výbavy i druhy pohonu. Nechybějí užitková auta ani elektromobily.

### **Budete krátkodobé pronájmy nabízet pouze asistenčním službám?**

Budeme je poskytovat každému, kdo bude mít zájem. Víme, že poptávka po kratších pronájmech je i mezi naší stávající klientelou, především mezi společnostmi s početnějšími autoparky, které vyžadují co nejflexibilnější řešení. Do konce letošního roku chceme vyladit prodejní kanál pro korporátní zákazníky a zkraje příštího roku začneme připravovat nabídku také pro privátní zájemce.

**BMW**  
**BMW ŘADY 5 S EDICÍ BUSINESS**

Nové BMW řady 5 oficiálně vstoupilo na český trh přesně před rokem, tedy v říjnu roku 2023, a verze Touring přišla do České republiky letos na jaře. Sportovně zaměřený vůz segmentu



BMW

prémiových automobilů vyšší střední třídy se ve své osmé generaci poprvé představil také jako čistě elektrický sedan a Touring s označením BMW i5. Nyní BMW představuje pro zákazníky model 520d ve verzi sedan a Touring ve speciální edici Business se vznětovým dvoulitrovým naftovým motorem o výkonu 145 kW s průměrnou spotřebou 5,5l/100 km a nadstandardní výbavou zahrnující 19" hliníková kola z lehké slitiny, protisluneční ochranu oken, paket Innovation spolu s paketem Travel a bílým odstínem laku Alpine White. BMW 520d Sedan v této konfiguraci přichází s pořizovací cenou 1 254 542 Kč bez DPH a 1 279 199 Kč bez DPH za verzi Touring. V případě volby operativního leasingu je cena pro podnikatele i nepodnikatele stanovena na 14 990 Kč bez DPH pro Sedan a 15 490 Kč bez DPH pro Touring při délce nájmu 60 měsíců a ročním nájezdu 15 000 km. Splátka obsahuje povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění skel a GAP. Detaily konfigurace, ceny vozu a kalkulaci financování poskytnete autorizovaný partner BMW nebo [www.bmw.cz](http://www.bmw.cz).

**LEXUS**  
**LAST MINUTE EDITION UŠETŘÍ AŽ 20 PROCENT CENY**

U značky Lexus probíhá po celý listopad akční nabídka Last Minute Edition. Ta je zaměřena na modely RX, NX, LBX, UX a ES, které budou po celý měsíc dostupné s cenovým zvýhodně-

ním až 20 procent. Základem akční nabídky je SUV model Lexus RX, jehož cena začíná na 1 599 000 Kč vč. DPH u full hybridní verze 350h Comfort. Na model je připravena i nabídka akčního financování s operativním leasingem Kinoto One s měsíční splátkou 19 399 Kč bez DPH.



LEXUS



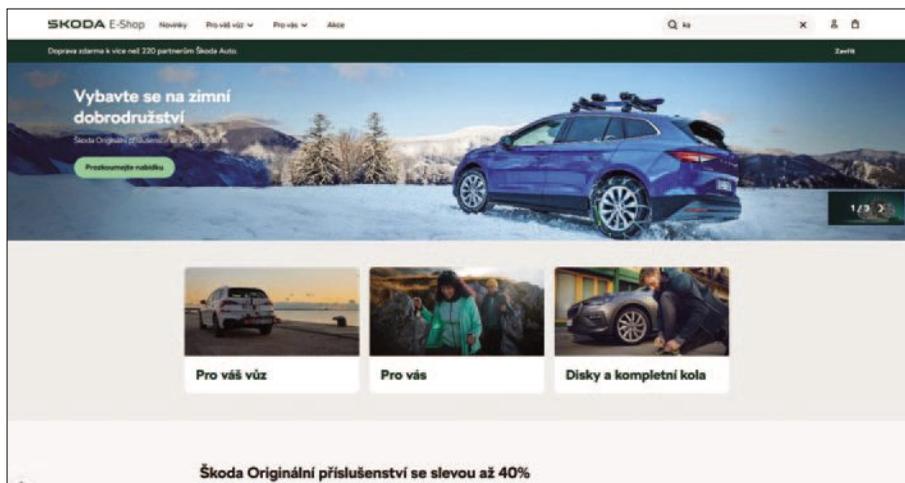
MITSUBISHI

**MITSUBISHI**  
**ZVÝHODNĚNÍ PRO PLUG-IN HYBRIDY**  
**ASX A ECLIPSE CROSS**

Mitsubishi ASX ve verzi plug-in hybrid je vozem, který díky své hospodárnosti dokáže snižovat náklady na provoz. Nyní lze tento vůz pořídit se slevou až 139 990 Kč. Ti kteří nechtějí zapadnout v davu a zároveň chtějí od svého vozu trochu více, mohou využít nabídky modelu Eclipse Cross PHEV 4x4 v limitované edici Black Edition se zvýhodněním 278 000 Kč. Edice Black Edition obsahuje exteriérové a interiérové doplňky v elegantním a sportovním černém provedení, které ještě podtrhují jízdní vlastnosti vozu. Pro více informací a individuální nabídku stačí oslovit jakéhokoli autorizovaného prodejce Mitsubishi.

**ŠKODA**  
**ŠKODA E-SHOP: RYCHLÉ ŘEŠENÍ**  
**NA PÁR KLIKŮ**

Nejen soukromí zájemci, ale i živnostníci a podnikatelé mohou využít služeb oficiálního e-shopu Škoda, který pravidelně nabízí řadu zvýhodněných položek. Jeho obliba každoroč-



ně roste, protože majitelé všech modelů Škoda tam najdou užitečné doplňky, které si mohou objednat z pohodlí domova či kanceláře. Navíc lze v předvánočním období získat na vybrané produkty slevu až 15 %. Veškerý sortiment je přehledně členěn do dvou kategorií, které se příznačně jmenují „Pro váš vůz“ a „Pro vás“. Detailnějšímu dělení pomáhá i fulltextové vyhledávání s našeptávačem, díky čemuž lze rychle najít požadovaný produkt. Vyplácí se sledovat také sekce „Novinky“ a „Akce“. Prá-

vě teď se dá pořídit mnoho položek originálního příslušenství za snížené ceny, ať už jde o litá kola, autobaterie nebo dárkové předměty Škoda Lifestyle. Velmi žádané je také příslušenství pro bezpečnou přepravu, jako jsou střešní boxy či nosiče lyží a snowboardů. Stálé popularitě se těší praktické doplňky Simply Clever, ať už jde o odpadkové koše do dveří, držáky multimedií nebo síťové programy. Díky stále se rozšiřující a obměňující nabídce může e-shop oslovit nejen majitele vozů Škoda. Sa-

motný proces objednání zboží vloženého do nákupního košíku vyniká jednoduchostí a existuje i několik možností dopravy, včetně osobního vyzvednutí u autorizovaného prodejce, kam je doručení zdarma, a pokud je objednávka provedena a zaplácena do 15:00 hodin, už druhý den si ji může zákazník vyzvednout. Další výhodou objednání k autorizovanému prodej-



## PALIVOVÉ KARTY MOL VÁŠ PARTNER NA CESTÁCH

- Tankujte paliva výhodněji
- Využívejte širokou síť servisních stanic
- Spravujte svůj firemní vozový park efektivně
- Nakupujte paliva, zboží a služby **bezhotovostně, bezpečně a bez poplatků**



Více informací na:

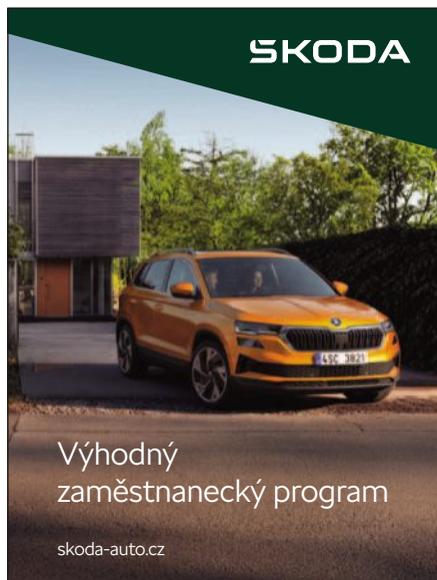


 [molgroupcards.com/cz](http://molgroupcards.com/cz)

 [prodej@molcesko.cz](mailto:prodej@molcesko.cz)

 +420 241 080 980





k dispozici ve variantě Invincible skladem a ihned k dodání. V segmentu užitkových vozů nabízí automobilka aktuálně kompletní řadu od pick-upu Hilux přes kompaktní Proace City a Proace až po letošní novinku Proace Max. Ta je dostupná ve verzích van, valník nebo jako samotné šasi. Proace Max je nyní v akční ceně od 570 500 Kč bez DPH včetně dřevěné podlahy zdarma a prodloužené záruky.

## AYVENS

### VOZY PEUGEOT NEBO VOLKSWAGEN VE SPECIÁLNÍ NABÍDKĚ

Operativní leasing od Ayvens na vozy značky Peugeot nabízí příznivou výši splátek na modely 2008, novou 3008 a 5008. Při nájedu 10 000 km ročně na dobu 48 měsíců může mít zákazník model 2008 STYLE 1.2 PureTech 100 S&S MAN6 již od 5561 Kč měsíčně bez DPH nebo novou 3008 za 7893 Kč měsíčně bez DPH. Dynamické SUV nové generace 5008 v až 7místné verzi nabízí Ayvens za 8260 Kč měsíčně bez DPH. Ayvens patří do skupiny Sociétés Générale, a proto klientům Komerční banky připravila speciální nabídku na oblíbené vozy značky Volkswagen. Například Golf Variant Life nebo T-Roc jsou k dispozici od 6977 Kč měsíčně bez DPH, Tiguan People od 9741 Kč měsíčně bez DPH, Passat Elegance od 11 980 Kč měsíčně bez DPH, elektromobil iD.4 pro od 14 890 Kč měsíčně bez DPH nebo Touareg od 16 989 Kč měsíčně bez DPH. Nabídka platí do vyprodání zásob. Pro zákazníky hledající možnost krátkodobých pronájmů je zde služba Ayvens Flex, který posky-

ci spočívá v montáži příslušenství po domluvě. Veškeré příslušenství nabízené na e-shopu je samozřejmě plně kompatibilní s vozy Škoda a má všechny bezpečnostní atesty a homologace.

## TOYOTA

### ZAJÍMAVÝ OPERATIVNÍ LEASING NA COROLLU, K DISPOZICI POSLEDNÍ HIGHLANDERY

V segmentu osobních vozů nabízí Toyota model Corolla Touring Sports na operativní leasing Kinto One od 5990 Kč bez DPH měsíčně. Zákazníci také mají poslední možnost pořídit si benzinovou variantu Corolly sedan v edici Klasik,



a to už od 465 900 Kč. Také u modelu Highlander se aktuálně jedná o poslední možnost obdávání, neboť jeho prodeje v Evropě končí. Nyní je tedy k dispozici s akčním zvýhodněním až 291 000 Kč. Nejnovější generace modelu Land Cruiser, která byla dlouho očekávána, je

tuje naprostou flexibilitu v pronájmu nových i zánovních vozů (max. do 24 měsíců stáří). Vozy rozmanitých kategorií si lze pronajmout v rozmezí tří až 12 měsíců a kdykoli je možno smlouvu ukončit bez poplatků za předčasné vrácení. Klienti Ayvens Flex rádi využívají v při-

padě krátkodobých projektů, v období zkušební lhůty zaměstnanců, pro překlenutí delší výrobní doby nového vozidla, ale i z řady jiných důvodů. Pronájem vozů je možný i na dobu kratší než tři měsíce, ovšem s poplatky za předčasné vrácení.

## ARVAL

### OPERATIVNÍ LEASING NA ZKOUŠKU PRO ŽIVNOSTNÍKY

Vedle firem u nás využívají operativní leasing stále častěji také domácnosti nebo živnostníci. Na tyto klienty se nyní zaměřuje leasingová společnost Arval, která jim nabízí takzvaný ARVAL FLEX, neboli „Operák na zkoušku“, u kterého bude možno auta vrátit už po dvou měsících. „Loni narostl počet nových smluv u těchto zákazníků o 48 procent a právě jim chceme představit výhody full-service operativního leasingu v rámci akce ARVAL FLEX neboli Operák na zkoušku. Ten v sobě zahrnuje pravidelné servisní prohlídky, pojištění, asistenční služby, výměnu a uskladnění pneumatik nebo pořízení dálniční známky. Smlouvu bude možné ukončit již po dvou měsících a po dobu trvání akce klient nebude muset platit vstupní poplatek ve výši dvou měsíčních splátek. Akci zatím spouštíme na nová vozidla, do budoucna si ale bude možné takto pořídit z naší nabídky i zánovní auta,“ říká Aleš Polák, generální ředitel leasingové společnosti Arval.

## UniCredit Fleet Management

### AKČNÍ LEASING NA VOZY FORD

Společnost UniCredit Fleet Management, s.r.o. přichází s akční nabídkou financování vozů Ford formou operativního leasingu. Konkrétně se nabídka vztahuje na modely Focus kombi, Puma, Kuga a Grand Tourneo Connect. Nabídky zahrnují v měsíční splátce poplatek za rádio, asistenční službu s náhradním vozidlem na 10 dní, havarijní pojištění včetně GAP (spoluúčast 10%), povinné ručení a pojištění všech skel. Nabídky leasingu jsou koncipovány na 36 měsíců s ročním kilometrovým proběhem 20 000 km. U Fordu Focus kombi 1.0 EcoBoost mHEV aut. Titanium je měsíční splátka 8801 Kč. U Fordu Puma 1.0 EcoBoost mHEV man. Titanium vychází měsíční splátka na 6507 Kč. Ford Kuga 1.5 EcoBoost man. Titanium je kalkulována na měsíční splátku 8699 Kč. Pro Ford Grand Tourneo Connect 1.5 EcoBoost aut. Titanium je měsíční splátka 12 298 Kč. Všechny ceny jsou bez DPH. Akce platí do 31.10. 2024 nebo do odvolání, přičemž je určena pro podnikatele a právnické osoby.

# Nové MG HS zaujme vším: vzhledem, technikou i výbavou



**Oblíbené SUV značky MG s označením HS podtrhuje důraz značky MG nabízet co nejvyšší hodnotu pro zákazníka. Důkazem je řada nových funkcí, ještě prostornější interiér a špičkový atraktivní design. A jak je u značky MG zvykem, také na nové HS se vztahuje velkorysá tovární záruka po dobu 7 let / 150 000 km.**

**P**ro MG HS je k dispozici nová generace benzinového motoru 1,5T s maximálním výkonem 125 kW (169 k), točivým momentem 275 Nm a zrychlením z 0 na 100 km/h za 9,4 sekundy. Nové HS je standardně vybaveno šestistupňovou manuální převodovkou, ale na přání je k dispozici také sedmistupňový automat DCT. V porovnání s předchozím provedením je nové MG HS o 14 mm širší (1 890 mm) a 26 mm delší (4 636 mm), ale díky novému elegantnímu profilu se vůz celkově snížil přibližně o 30 mm. Rozvor se prodloužil o 30 mm na 2 750 mm, což se promítlo do sportovnější siluety a velkorysejšího prostoru v interiéru. Výrazná mřížka chladiče navazuje na nejnovější generaci designového jazyka MG poprvé použitého u nového modelu MG3, zatímco nové štíhlejší světlomety ozvláštňují toto SUV technicistním motivem, jehož součástí je i černý panel propojující světlomety s důrazem na šířku nového vozu.

Nabídku technologií na palubě HS nyní umocňují dva velké 12,3" displeje s velmi jemnou grafikou. K přívětivé atmosféře v interiéru přispívají nové kvalitní materiály včetně luxusních detailů, završené hlavními prvky kontaktu řidiče s vozem

– těmi jsou třeba nový tříramenný volant s vylepšenými ovládacími prvky, resp. moderní volič převodovky s možností sekvenčního řazení. Zavazadlový prostor se zvětšil o 44 litrů na nyní 507 litrů; širší kabina přispívá k pocitu pohodlí celé posádky. Díky dalším úložným prostorům po celé kabině je zde dostatek místa pro osobní věci každého z cestujících.

Nové HS se v porovnání s předchozím modelem pyšní celou řadou důležitých vylepšení výbavy. Velkorysá standardní výbava nového HS zahrnuje automatické plně diodové LED světlomety s funkcí „Follow-me-home“, zadní parkovací senzory, zadní parkovací kameru, elektrické nastavování a vyhřívání zpětných zrcátek, elektrické nastavování sedadla řidiče v 6 směrech (resp. ruční nastavování sedadla spolujezdce ve 4 směrech), klimatizaci, bezklíčový vstup, senzor deště, tempomat, elektrickou parkovací brzdou s funkcí auto-hold a dvojjící 12,3" displej s navigací a zrcadlením chytrého telefonu. Kromě čalounění syntetickou černou kůží je možné na přání zvolit také kontrastní žlutohnědé provedení interiéru. Nyní je nové MG HS dostupné již od 6 690 Kč měsíčně.

**AMPER<sup>®</sup>  
e-mobility  
2025**

18.–20. 3. 2025 | BRNO | CZ

**PREZENTUJTE SVÉ NOVINKY V TECHNOLOGIÍCH,  
KTERÉ POSOUVAJÍ BUDOUCNOST DOPRAVY**



ELEKTRICKÉ A HYBRIDNÍ AUTOMOBILY  
VODÍKOVÁ TECHNOLOGIE V DOPRAVĚ  
ELEKTRICKÁ VOZIDLA PRO KOMUNÁLNÍ SLUŽBY A PROVOZY  
DOBÍJECÍ STANICE, GARÁŽE A INFRASTRUKTURA  
DALŠÍ NOVINKY ELEKTROMOBILITA A TESTOVACÍ JÍZDY

Pořádá **TERINVEST**

[www.amperemobility.cz](http://www.amperemobility.cz)

## AMPER 2025: ELEKTROMOBILITA A NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO BYZNYS

**Největší mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky a energetiky v Česku a na Slovensku vás srdečně zve na 31. ročník.** Brány veletrhu budou otevřeny **od 18. do 20. března 2025** na brněnském výstavišti v moderních halách P a F. Očekává se rekordní účast více než **26 000 odborných návštěvníků**, včetně zahraničních delegací z více než **26 zemí**.

Jedním z hlavních lákadel veletrhu bude významně rozšířená expozice elektromobility **AMPER e-mobility**, která propojuje firmy s odborníky a strategickými partnery. Tato dynamická část veletrhu cílí nejen na manažery firem a podnikatele **hledající efektivní řešení pro své flotily**, ale také na zástupce měst a obcí, kteří se zaměřují na **rozvoj udržitelné infrastruktury** a modernizaci komunálních vozových parků.

**Staňte se součástí této prestižní akce** a využijte možnost prezentovat své technologie na jednom z **nejvýznamnějších veletrhů svého druhu**. Více informací naleznete na [www.amperemobility.cz](http://www.amperemobility.cz) a [www.amper.cz](http://www.amper.cz).

Hlavní mediální partner: **AUTOMAKERS** Mediální partner: **FLEET BUSINESS** Záštitu: **SDA** Jsme hrdým partnerem: **AUTO 2025**

PROMETEON

# Prémiově a nezávisle

## Prometeon buduje autonomní prémiovou značku, éra Pirelli končí

*Společnost Prometeon Tyre Group je v řadě ohledů na světovém pneumatikářském trhu unikátní. Třeba historie: oficiálně byla založena v roce 2017, ale současně má více než stoletou tradici ve vývoji a výrobě pneumatik. Je to také největší světový „specialista“ na užitkové pneumatiky. Investoři pocházejí z Číny, ale v této zemi nestojí ani jeden ze čtyř závodů Prometeonu. Vlastníci se ve firmě nijak neangažují, jsou to pouze investoři.*

Důvodem této nezvyklé situace je velmi komplikovaný proces propojování společnosti Pirelli s čínským kapitálem, který probíhal v minulých letech a vyústil mimo jiné v úplnou odluku někdejší divize užitkových pneumatik (Pirelli Industrial) od mateřské společnosti. Prometeon je tak přímým následníkem podnikání značky Pirelli v nákladních pneumatikách.

### Pár čísel

Co tedy dnes Prometeon obnáší? Tak předně čtyři výrobní závody: po dvou v Brazílii a po jednom v Turecku a Egyptě. Dále 7 700 zaměstnanců, z nichž je 50 % mileniálů. A také tržby v hodnotě 1,3 miliardy eur (v roce 2023), které vznikají ve 160 zemích světa. Do roku 2030 plá-

nuje Prometeon „zaokrouhlit“ svůj obrat na dvě miliardy eur ročně.

“**Bez podpory není prémiových pneumatik, a to si Prometeon moc dobře uvědomuje. Proto je tu SuperFleet**

Pneumatiky Prometeon míří do oblasti automobilové dopravy (osobní i nákladní), zemědělství a OTR (stavby, těžba apod.) aplikací. Vedle čtyř továren provozuje Prometeon i stejný

počet středisek pro výzkum a vývoj pneumatik, kam investuje ročně tři procenta obratu. Do roku 2040 deklaruje uhlíkovou neutralitu a jeden z jeho závodů (Izmit v Turecku) je již držitelem certifikátu ICC Plus, který osvědčuje udržitelný přístup ve výrobním procesu a využívaných materiálech.

### Pneumatiky a služby

Vrcholná „Serie 02“ pneumatik Prometeon se utěšeně rozrůstá a právě v těchto měsících firma uvádí nové regionální pneumatiky R02 Proway a jejich variantu pro tvrdší provozní podmínky R02 Proway M1. Nová řada se podle výrobce vyznačuje rovnováhou mezi kilometrovým proběhem, odolností a udržitelností. Pneumatika vychází z technologického balíčku vyvinutého obecně pro Serii 02, který byl verifikován rozsáhlými testy šesti tisíc kusů pláštěů na kumulativní délce 200 milionů kilometrů! Těží také z nasbíraných zkušeností s již používanými produkty Serie 02. Ve srovnání s předchozí Serii 01 vykazují nové pneumatiky ve všech klíčových parametrech zlepšení o 15–20 %. Nové regionální pneumatiky jsou nabízeny ve velikostech 315/70, 315/80 a 295/80.





Letecký pohled na továrnu Prometeonu v tureckém Izmitu.

Bez podpory není prémiových pneumatik, a to si Prometeon moc dobře uvědomuje. Proto je tu SuperFleet – nová paleta řešení pro správu vozových parků, která se uplatní v rámci prioritní dealerské sítě SuperTruck. Zahrnuje čtyři ob-

vlastního prémiového „brandu“ Prometeon. Má velmi ambiciózní cíle v podobě dvoumiliardového obrátu v eurech, kterého chce dosáhnout v blízké době. Současně usiluje o nezpochybnitelnou pozici prémiové značky v nákladních a mi-



Nejvyšší výkonný představitel společnosti Prometeon Roberto Righi s českým závodníkem Martinem Macíkem

lasti, a to pneu hospodářství, péči o pneumatiky a servis na cestách, administraci procesů a v neposlední řadě vzdělávání a poradenství. Případně se můžeme setkávat s obchodními názvy těchto služeb, jako je ProCheck, ProTime či ProManagement.

## Rebranding

Prometeon symbolicky otvírá „novou éru“ (což je také jeho oficiální marketingové heslo), s čímž souvisí odpoutání od značky Pirelli a rozvoj

mosilničních pneumatikách. Pro české autodopravce i provozovatele mimosilniční techniky je však Prometeon už dnes zajímavou volbou a na českém trhu výrazně roste.

Až vyjde toto číslo FLEET & business, fungl nově „evo“ Macíkova kamionu, pokřtěné jako „Bohouš“, již bude spolu s bednami součástek a nářadí naloděno směr Rijád. K obhajobě jednoho z nejcennějších vítězství současného motorsportu. Na pneumatikách Prometeon.

## MACÍK S „BOHOUŠEM“ NA PROMETEONECH

Nedávné oznámení spolupráce Martina Macíka a jeho týmu MM Technology se značkou Prometeon zapadá do celkového obrazu ambiciózních plánů značky. Vítěz Dakaru 2024 je opravdu „top“ úlovkem značky, ostatně kdo vyšší než vítěz nejnáročnější soutěže světa by to měl být? Obrovská písmena Prometeon na nástavbě jeho nového kamionu již zářila při Marocké rallye, která se jela v první polovině října. Pro Macíka, jeho tým i Prometeon skončila, jak nejlépe mohla – vítězstvím.

Prometeon buduje své image i na dalších sportovních podnicích. Ve fotbale sponzoruje tým Parma Calcio a je oficiálním partnerem Italské fotbalové federace. Jiný fotbalový klub a národní federaci podporuje v Turecku, na jednom z jeho klíčových trhů. Sponzoruje celý motocyklový silniční seriál WorldSBK a v něm také tým Yamaha. V motocyklovém sportu ještě Prometeon financuje Motor Ranch VR46, „líheň“ mladých talentů, kterou založil Valentino Rossi. A ještě bychom mohli pokračovat.

Podívejte se na video:



# VCHD Cargo inovuje

**M**ezinárodní přepravní společnost VCHD Cargo nasadila na svoji novou linku hydraulickou plošinu, která umožňuje nakládku a vykládku výměnných nástaveb i v areálech bez nakládacích můstků. Technologii, která je skrytá v podvozku tahače, používá společnost v regionálních přepravách v rámci Německa. Plošina znamená pro VCHD Cargo a její dceřinou německou společnost Völker Logistik vyšší flexibilitu při používání výměnných nástaveb a zároveň komfortní možnost obsluhovat i zákazníky v menších logistických areálech.

Hydraulická plošina je zařízení, které je umístěno v podvozku tahače určeného pro přepravy výměnných nástaveb. Plošina je výsuvná a snadno ovladatelná a umožňuje nakládku i vykládku výměnných nástaveb i tam, kde není možné přistavit vozidlo k rampě. Pro obsluhu hydraulické plošiny je zaškolen řidič nákladního vozidla, který jejím spuštěním umožní vjezd pozemní



manipulační techniky zákazníka. Nová linka, na kterou VCHD Cargo zařízení nasadila, realizuje regionální rozvozy na severu Německa, ne daleko Alsfeldu. Je jednou z regionálních linek, které VCHD Cargo prostřednictvím své dceřiné společnosti v Německu provozuje.

Česká rodinná společnost VCHD Cargo působí v Německu od roku 2019, kdy zde založila VCHD Cargo GmbH. Ta se stejně jako její česká mateřská společnost specializuje na dálkové linkové pozemní přepravy. V roce 2021 společnost akvizicí získala rodinnou přepravní fir-

mu Völker Logistik, specialistu na německé regionální přepravy. Spojení obou řešení – dálkových a regionálních přeprav – přináší VCHD Cargo zejména na německém trhu významné synergie, které jsou korunovány stabilním dvouciferným růstem.

## Elektrická distribuční vozidla pro DHL



**S**poolečnost DHL Supply Chain Czech Republic rozšířila svůj vozový park o plně elektrická nákladní vozidla, která bude využívat k přepravě produktů nadnárodního výrobce hraček.

Zakoupený model disponuje motorem o výkonu 130 kW (konstantní) a 185 kW (maximální) a poskytuje krouticí moment 425 Nm. Energii čerpá z lithium-iontového akumulátoru o kapacitě 280 kWh, který se skládá ze tří sad po 94 kWh. Možnost rychlého nabíjení (150 kW DC) umožňuje dosažení 80 % kapacity za 1 hodinu a 35 minut nebo plné kapacity za 2 hodiny, což vozidlo činí ideálním pro potřeby městské a regionální distribuce.

# MOSS logistics postaví v Hustopečích nový sklad



Stav výstavby nového logistického centra MOSS logistics v září 2024. Foto Richard Skoumal

Stavbu nové skladovací haly zahájila v létě společnost MOSS logistics v jihomoravských Hustopečích poblíž dálnice D2. Terminál rozšíří logistický areál, který společnost uvedla do provozu v roce 2020. Rozloha nového skladu bude 12 500 m<sup>2</sup> s kapacitou 19 800 paletových míst. „Před čtyřmi lety jsme postavili terminál, který jsme v podstatě ihned zaplnili zbožím našich zákazníků. Poptáv-

ka po skladování zůstala velká, proto v tomto oboru vidíme i nadále velký obchodní potenciál,“ uvádí generální ředitel MOSS logistics Petr Štátný. Doplnuje, že stavba klade důraz na udržitelnost v oblasti energetické hospodaření s vodou či výsadby zeleně. V moderních skladových prostorách o velikosti dvou fotbalových hřišť nabídne firma kompletní logistické služby od dopravy, uskladnění, manipu-

lace, vyskladnění a expedici zboží. Výstavba udržitelného areálu dodrží nejvyšší ekologické standardy s důrazem na využívání alternativních zdrojů energie. Na střeše nové haly firma instaluje solární panely, které zajistí zhruba třetinu denní spotřeby elektrické energie.

Generálním dodavatelem stavby je společnost Buildsteel, která zvládla ve výběrovém řízení. Stavbu, jejíž náklady přesáhnou 200 milionů korun, financuje Česká spořitelna.

MOSS logistics patří mezi desítku největších logistických firem v Česku, má 200 nákladních aut a zaměstnává 360 lidí. Je to ryze česká firma s tuzemskými majiteli i kapitálem. Zákazníkům nabízí kompletní logistické služby; mezinárodní a vnitrostátní přepravu a skladování. Nejčastějšími destinacemi jsou Německo a Francie, dále Itálie, Rakousko, země Beneluxu. Ve skladových halách v Hustopečích a Kuřimi uskladní zákazníkům přes 40 000 europalet. Obrat společnosti za rok 2023 činil 863 milionů korun.

## Úspěch AD TECHNIK na výstavě CZECHBUS 2024

Společnost AD Technik získala cenu GRAND PRIX na nedávno skončeném veletrhu Czechbus 2024 v Praze. Do soutěže



bylo v dané kategorii přihlášeno čtrnáct exponátů a cenu získal AD Technik za Autonomní kontrolu pneumatik a geometrie HUNTER QuickCheck® Commercial. Jedná se o systém pro měření dezénů pneumatik a základních parametrů geometrie autobusů a nákladních vozi-



del zcela bezkontaktní technologií a bez nutnosti zastavení vozidla. Systém zároveň zaznamenává průjezd vozidla pomocí čtyř kamer pro případnou kontrolu poškození vozidla. Porota ocenila každodenní analýzu stavu vozového, která šetří čas i nároky na pracovní sílu. Report včetně kamerových záběrů slouží i pro efektivní plánování opravy a odstávky vozu.

## Zouvačka LC585

1 200 mm

16 - 22,5"

445 mm

- stroj nové generace pro TRUCK/BUS
- agregát v pojezdné ovládací skříni
- vertikální uspořádání šetří místo
- bezkonkurenční cena



### Kateřina Rázlová

viceprezidentka transportu  
pro střední a východní Evropu  
DHL Supply Chain  
Praha

**P**ři každé obnově flotily klademe kromě parametrů vozidel velký důraz na jejich servis. Řešíme dostupnost a umístění servisů, otvírací dobu a asistenční službu v případě nečekaných událostí. Porouchaná

v tom případě taková, jakou si nasmlouváme. Celkově kvalitu hodnotíme kladně. Naštěstí je konkurence poměrně velká, takže pokud by servis nefungoval podle našeho očekávání, máme možnost hledat jinde. Co



vozidla jsou vždy komplikací. Je třeba, aby servis dokázal zareagovat co nejrychleji a byl schopen obratem dodat náhradní vozidlo s obdobnými parametry a výbavou, na kterou jsou naši řidiči zvyklí. Úroveň servisu je

se týká pneumatik, tak porovnáváme možnosti centrálního nákupu s lokálními možnostmi, kdy opět hledisko flexibility servisu hraje důležitou roli. Jdeme cestou kvality za rozumnou cenu.



### Pavel Prostředník

generální ředitel  
Šmídl Provozní Holding s.r.o.  
Žamberk

**N**a to, jaká je úroveň servisu nákladní techniky v Čechách, neexistuje jednoduchá odpověď. Je to velice individuální a je důležité si najít takové dodavatele,



kteří splňují vaše očekávání. Myslím, že firma Šmídl ukázala v minulosti jasně, kdo jí po této stránce nevyhovuje a kdo ano. Rozhodli jsme se jít cestou údržby a oprav z velké části v našich vlastních servisech, a to zejména z důvodu zajištění flexibility naší hlavní činnosti – dopravy. V případě pneumatik využíváme outsourcing. Nicméně dodavatelé této služby se často pohybují na našich pobočkách, kde pracují se svým mobilním servisem, a i zde je nejdůležitější flexibilita.

Naše firma vlastní dva moderní servisy, přičemž jeden z nich jsme otevřeli v září letošního roku. Protože jsem se pohyboval dlouhá léta v oblasti servisování nákladních vozidel, můžu s jistotou říci, že naše zázemí splňují nejvyšší standardy autorizovaného servisu jakékoliv značky.

Jsem mile překvapen, jak naši lidé zvládají opravy a údržbu na našich vozidlech a připojené technice. Věřím, že ve spolupráci s dodavateli nákladní techniky najdeme řešení, které povede ke spokojenosti obou stran.



**Lukáš Ondráček**  
ředitel pobočky CZ a SK  
DKV EURO SERVICE s.r.o.  
Praha

## Jak pomáhají karty DKV v každodenním provozu českých kamionů a dopravních společností?

**T**ankovací karty DKV slouží pro bezhotovostní vyúčtování plateb nejen za tankování, mýtné, tunely či mosty nebo parkování, ale také za opravy v autoopravných a pneusevisech.

Naši zákazníci mohou využívat služby nezávislých i autorizovaných servisů, jakými jsou například MAN, Mercedes-Benz, IVECO nebo Scania. Provozovny s akceptací karty DKV si snadno vyhledají v naší aplikaci DKV Mobility pro chytré telefony. Přímou z aplikace lze v případě poruchy zkontaktovat také asistenční službu. Z naší zkušenosti víme, že v 92 % případů lze zajistit opravu přímo na místě, včetně výměny pneumatik.

Kromě sítě partnerských servisů spolupracujeme s rezervační platformou TRAVIS Road Services. Naši zákazníci tak mohou prostřednictvím internetu pohodlně objednat mytí nákladních vozidel, čištění cisteren, parkování na par-

kovištích pro nákladní vozidla nebo opravy nákladních aut.

Naše tankovací karty výrazně zjednodušují vyúčtování. Firmy dostávají všechny transakce přehledně na jedné faktuře, případně si mo-



hou integrovat transakční data přímo do firemních účetních aplikací, čímž šetří na administrativě. Bonusem je prodloužená splatnost oproti platbám v hotovosti nebo běžnou kartou a vyřešená DPH a spotřební daň.



**Miroslav Konečný**  
generální ředitel  
ČSAD LOGISTIK Ostrava  
Ostrava

dnešní doba přináší to, že servisy se staly pouze stanicemi výměny dílů a prakticky nic se neopravuje. Bez velmi kvalitní diagnostiky servis ztrácí konkurenceschopnost a mnohdy nezládně vzniklý problém vyřešit – a oprava se řeší metodou pokus-omyl. Není to jen problém servisů, ale i výrobců vozidel, kteří jsou svázáni legislativou EU a vozidla ovládají řídicí jednotky. Bohužel se vytratil selský rozum a politika vládne ekonomice. Systémy předběhly dobu a negativně se to projevuje v běžném provozu. Na to navazuje i pneu hospo-

dářství, které je také pod tlakem Unie a doznává změn. Ekologická pneumatika, pokud to tak můžu nazvat, není nic jiného než klasická pneu s nižším dezénem, vykazující nižší hluk. V reálném provozu potřebují dvě kostry ekologických pneu oproti jedné klasické. Ať mi někdo vysvětlí, co to přinese! Do toho vstupuje minimální výška dezénu v zimním období a v součtu těchto faktorů řešíme jen přezouvání, skladování a hlídání výšky dezénu. Přináší nám to jen navýšení nákladů a opouštění systému outsourcingu pneu hospodářství.

**C**o se týče servisu dopravní techniky našich vozidel, tak jako všechny obory i tento se potýká s nedostatkem lidských zdrojů, a tím i s problémy se zajištěním servisních služeb. My už při vyberu dodavatele techniky klademe velký důraz na provozní náklady a snažíme se je v maximální míře zajistit zárukou či servisní smlouvou. Bohužel





**Ing. Petr Michálek**

jednatel  
EWALS CARGO CARE spol. s r.o.  
Praha

**S**poločnosť Ewals Cargo Care Trucking spol. s r.o. má více než dvacetiletou zkušenost v oblasti servisních služeb při opravách a údržbě tahačů i návěsů své firemní flotily. Při vyhledávání smluvních partnerů jsme využili především zkušenosti naší nizozemské matky, společnosti Ewals Cargo Care B.V. Ještě před výběrem vhodné tovární značky

vozidla prověřujeme také úroveň příslušného značkového servisu včetně jeho polohy v oblastech našeho podnikatelského zájmu. Na všechna naše vozidla jsou sjednány příslušné servisní smlouvy, zajišťující bezporuchový provoz našich tahačů.

Výběr našich smluvních partnerů je prováděn na základě našich dlouhodobých zkušeností v tomto oboru. Bereme v potaz spolehlivost, rychlost a kvalitu servisních prací. Nedílnou

případěch využíváme naše smluvní partnery, kteří v co nejkratším čase řeší danou situaci prostřednictvím mobilních servisů na trasách našich tuzemských i mezinárodních přeprav. Jak z předešlého textu vyplývá, všechny servisní práce na vozidlech včetně údržby a výměny pneumatik zajišťujeme pouze na základě smluvních vztahů s našimi dodavateli servisních prací. Při náročnosti a provozní vytíženosti našich vozidel nejsme přesvěd-



součástí je také pravidelný servis a včasná výměna pneumatik.

Po dlouhodobém ověřování kvality jednotlivých továrních značek jsme se rozhodli pro využívání pneumatik vyšších cenových hladin. Důvodem je odpovídající životnost i technické parametry pneumatik, které lépe obstojí v náročném provozním zatížení.

Velký důraz je také kladen na rychlost zásahu při případném defektu pneumatik. V těchto

členi, že bychom si některou z částí servisních prací zajišťovali vlastními silami. Takový přístup by byl v rozporu se současnými ekonomickými propočty při provozování této činnosti.

Pokud bychom měli hodnotit úroveň servisu dopravní techniky včetně pneuservisu v České republice, lze je hodnotit pouze pozitivně. A to i ve srovnání s jejich konkurenty mimo Českou republiku.



**Vlastimil Bednář**

předseda představenstva  
KAFKA TRANSPORT a.s.  
Opava

**D**ostupné a fungující servisní služby dopravní techniky nejen v ČR, ale i v zahraničí jsou pro nás jedním z kritérií při výběru dodavatele vozidel, i když dnes téměř 90 % servisních úkonů dokážeme zrealizovat ve vlastním vybudovaném servisním zázemí. Vybudování vlastního servisu bylo před lety logickým vyústěním zvětšujícího se počtu vozidel naší společnosti. Servis značek, které provozujeme, je vybudován a dále rozvíjen s vizí tak, abychom zvládli téměř veškeré servisní úkony od těch nejjednodušších po vyložené odborné. Proto pravidelně investujeme pro-

středky do odborného školení zaměstnanců a vybavení servisního zázemí tak, abychom náš vozový park dokázali udržovat ve skvělém technickém stavu a zákazníkům z řad dopravců dokázali nabídnout odborné, profesionální služby. Snažíme se zamezit prostojům vozidel z důvodu nedostatečných servisních kapacit a nájezdům kilometrů do servisů. Samozřejmě také neplýtváme cennými pracovními hodinami našich kolegů řidičů. S kvalitou autorizovaných servisů v ČR jsme spokojeni. O něco horší spokojenost panuje se servisy zahraničními, které občas musíme využít.





**Josef Mařík**

ředitel společnosti  
Daimler Truck Česká republika s.r.o.  
Praha

### Jak hodnotíte úroveň servisu dopravní techniky dodavatelů těchto služeb v České republice a jaké s nimi máte konkrétní zkušenosti?

Na otázku odpovím ze strany dodavatele servisních služeb pro značky nákladních vozidel Mercedes-Benz a Fuso a částečně, v některých servisech, i autobusů Mercedes-Benz a Setra. Naše společnost má dva vlastní servisy pro nákladní vozidla, v Praze-Stodůlkách a ve Vel-

kompletní servisní portfolio prací, od předepsaných údržbových úkonů, přes běžné opravy opotřebovaných částí nebo po poškození vozidel používáním či nehodou až po speciální práce, jako jsou lakování, pneuservis nebo karosářské práce. Zajišťujeme 24h servis a máme



kém Týnci u Olomouce, a z pozice importéra také řídí celou autorizovanou servisní síť pro uvedené značky, která v současnosti čítá 20 servisních míst rozmístěných po celé ČR. Průběžně pracujeme na zvyšování kapacity servisní sítě – vloni jsme otevřeli úplně novou pobočku u Olomouce a ve stavbě nebo přípravě je několik projektů nových servisních míst pro nákladní vozy u našich autorizovaných partnerů. V obou vlastních provozovnách nabízíme

i mobilní dílnu pro opravy na cestě, aby nebylo nutné vozidla při poruchách odtažovat do servisu. Naší specialitou jsou dva mobilní pneuservisy, které poskytují pneuservisní práce v Praze, Olomouci a okolí jak v našich servisech, tak i přímo u zákazníků nebo při defektech na silnici. Zásobování náhradními díly je zajištěno jak z našich vlastních skladů u jednotlivých servisů, tak závozem dílů 2x denně z centrálních skladů v Německu.



**Ing. Aleš Willert**

generální ředitel  
C.S.CARGO Holding a.s.  
Praha

Úroveň servisů v České republice hodnotíme jako velmi dobrou, a to jak u autorizovaných značkových servisů, tak i u servisů nezávislých. Hlavní potíží je však nedostatek náhradních dílů na skladech. Většina servisů objednává díly na zakázku, což výrazně prodlužuje dobu oprav a vede k delším odstávkám vozidel. Tento problém pramení z tlaku na minimalizaci skladových zásob, nedostupnosti některých komponentů a nedostatku kvalifikovaného personálu. Výsledkem je snížení efektivního nasazení našich vozidel, což ovlivňuje měsíční nájezdy kilometrů a celkovou profitabilitu. Rovněž jsme zaznamenali, že náklady na servisní práce výrazně vzrostly – už od pande-

mie a v důsledku vysoké inflace za poslední dva roky stouply ceny oprav o desítky procent, což se významně promítá do nákladovosti na údržbu a provoz jednotlivých vozidel. Část servisních prací proto zajišťujeme ve vlastní dílně. Vzhledem k velikosti a rozložení naší flotily není možné, aby jeden interní servis pokryl všechny potřeby, takže se zaměřujeme na pravidelnou údržbu, jako jsou výměny provozních náplní, servis přípojné techniky včetně chlazení a mechanické práce na motorových vozidlech. Tento model se nám osvědčil, ale stejně jako ostatní se potýkáme s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.

Úroveň servisu nákladní dopravní techniky je jedním ze stěžejních a velmi frekventovaných témat. ASTRA TRANS není v tomto směru výjimkou, pravidelné servisy a opravy řešíme s rostoucí vlastní flotilou víceméně každý den.



**Petr Hruška**  
provozní ředitel  
ASTRA TRANS s.r.o.  
Liberec

Úroveň poskytovaných služeb v rámci autorizované i neautorizované sítě servisů je z našeho pohledu velmi odlišná. Nové technologie a přidané elektronické prv-

ky v nových moderních vozidlech znamenají, že jedním ze zásadních ukazatelů úrovně servisu je zejména kvalifikovaný a pravidelně školený personál, samozřejmě v dostatečném počtu na všech úsecích. Společně s dostupností náhradních dílů je kvalita posky-

chom uvítali nižší hodinové sazby za práci či přijatelnější ceny náhradních dílů, ale v obecné rovině musím říci, že jsme s kvalitou nabízených služeb u našich preferovaných partnerů spokojeni.

U všech nově nakoupených vozidel máme



tované služby právě velmi úzce spojena s lidskými zdroji, a to na všech pozicích.

Co se týče naší společnosti, tak máme jasné nastavené priority a systém preventivních kontrol, který eliminuje zvýšení nákladů způsobených neplánovaným odstavením vozidel, prostoji či neefektivním plánováním pravidelných servisů.

Zde se potvrzuje pravidlo, že velmi důležité jsou vzájemné vztahy a komunikace s našimi hlavními dodavateli služby. Samozřejmě by-

sjednané servisní smlouvy, a tím jsme částečně ušetřeni určitých starostí a neočekávaných vícenákladů.

V rámci možností se snažíme zajistit některé lehčí servisní operace i z vlastních zdrojů. Tato skutečnost je dlouhodobě osvědčená, ať už z pohledu ušetřených financí, tak i eliminace časových prostojů. Vybudování vlastního servisu je jedním z našich zásadních cílů, které bychom rádi v nejbližší budoucnosti zrealizovali.



**Daniel Knaisl**  
jednatel  
Geis CZ s.r.o.  
Modletice

V naší společnosti spolupracujeme s autorizovanými servisy a ověřenými dodavateli, kteří poskytují servisní a pneuservisní služby na vysoké úrovni. S kvalitou těchto služeb jsme dlouhodobě spokojeni, a to jak v oblasti běžné údržby, tak v oblasti řešení technických problémů.

Pro optimalizaci správy našeho vozového parku využíváme moderní digitální platformu, která umožňuje sledování technického stavu vozidel v reálném čase. Tento nástroj dokáže identifikovat potenciální problémy ještě před jejich vznikem, což nám umožňuje přesně plánovat prediktivní údržbu. Díky tomu minimalizujeme neplánované odstávky a udržujeme naši flotilu v provozu s co nejnižšími výpadky.

Platforma shromažďuje a analyzuje data o opotřebením klíčových komponent vozidel,

jako jsou brzdy, pneumatiky a motor. Historie oprav a údržby každého vozidla je pečlivě evidována, což zvyšuje efektivitu správy celé flotily a přispívá k lepšímu řízení nákladů na údržbu.

V oblasti pneumatik využíváme další specializovanou platformu, která monitoruje stav pneumatik v reálném čase – včetně tlaku a míry opotřebením. To nám umožňuje rychlou reakci na případné problémy a prediktivní údržbu, která zvyšuje životnost pneumatik a bezpečnost provozu. Správně udržované pneumatiky také přispívají ke snížení spotřeby paliva, což snižuje provozní náklady.

Naše zkušenosti ukazují, že díky těmto moderním řešením a kvalitním dodavatelům jsme schopni udržovat naše vozidla v optimálním stavu, což se pozitivně odráží na provozních nákladech i spolehlivosti našich služeb.





**Jan Šochman**  
jednatel  
JD-Trans, spol. s r.o.  
Praha

Service zázemí pro nás bylo vždy velice důležitým aspektem, který během našeho působení na trhu prošel vývojem řekl bych korespondujícím s vývojem techniky a vybavenosti servisů. Co se týče technicky složitějších úkonů či úkonů náročnějších na prostor vzhledem k velikosti opravované techniky jsme nikdy neměli ambice provádět tyto činnosti sami. Věděli jsme, že technika je čím dál tím složitější a náročnější i na běžné opravy. Postupem času tedy skoro veškeré servisní práce, které naše vozidla vyžadovala, přešly do rukou proškolených profesionálů autorizovaných servisů příslušných značek, které využíváme. Stále věřím, že řidič má mít alespoň základní technickou znalost vozidla, které řídí, a je schopen sám zvládnout například vyměnit žárovku či prasklou pojistku. Bohužel již zmiňovaný vývoj přinesl s sebou i jeden z nešvarů, a to že výrobce každého vozidla záměrně ztěžuje samotnou možnost vlastní opravy, tedy řidiči dnes těžko vymění LED světlomet na cestě a originální diagnostikou samozřejmě také nedisponují. Tedy po zvážení všech

těchto aspektů jsme se již při pořizování dopravní techniky zajímali o spolehlivost a dostupnost servisního zázemí. Díky partnerství s naším zákazníkem, firmou Hesti, jsme již při tomto pořízení věděli, že naše požadavky splňují a disponují kvalitními a proškolenými zaměstnanci již od počátku jejich servisní činnosti. Ostatně jejich síť, která je považována za největší servisní a prodejní síť ve střední Evropě, mluví sama za sebe. V posledních letech je nutno říci, že se náš postoj k servisním akcím změnil. Je to díky stále sílícímu tlaku výrobců všech vozidel a jejich snaze zákazníka již při koupi vozidla podpisem smlouvy zavázat k provádění veškerých oprav v autorizovaných servisech. Prvotně jsme tomu nebyli kladně nakloněni – byla to další položka, která navyšovala pořizovací hodnotu vozidla, a zkušenosti nebyly žádné. Nyní však po několikaleté zkušenosti musím říci, že tuto smlouvu při pořizování nového vozidla do flotily chceme vždy. Tyto servisní smlouvy nám totiž při dlouhodobém používání vozidel přinášejí nemalé úspory servisních nákladů.

## Nové tankovací karty pro váš fleet

Výhodné tankování u ~1 500 čerpacích stanic v ČR a ~68 000 stanic v celé Evropě.  
Bez zbytečného papírování, s náklady pod kontrolou.  
Napište si o nabídku ještě dnes.

[dkv-mobility.com](https://dkv-mobility.com)



YOU DRIVE, WE CARE.



**Jindřich Kohout ml.**

vedoucí oddělení silniční dopravy  
IHL Transport, s.r.o.  
Praha

**Ú**roveň servisu dopravní techniky a pneuservisu v České republice lze hodnotit jako uspokojivou až velmi dobrou, avšak kvalita se může značně lišit v závislosti na konkrétním poskytovateli. Mnoho zavedených servisů má vyhovující technologické zázemí a zkušený personál,



který poskytuje spolehlivé služby jak při běžné údržbě, tak při větších opravách nebo nouzových situacích na trase. Některé firmy vynikají v rychlosti a dostupnosti servisu, což je v případě mezinárodní kamionové dopravy klíčové.

V praxi však mohou nastat problémy například s dostupností některých náhradních dílů nebo nedostatkem pracovníků. Co se týče našich zkušeností, převládají ty kladné, vzhledem k maximálnímu možnému vyhovění našim časovým požadavkům při běžné údržbě vozů. Výjimečně dochází k prodlevám u složitějších servisních úkonů, ať už z důvodu identifikace problému nebo dodání náhradního dílu, který není skladem. Další problémy

mohou nastat i u pneuservisů, konkrétně během sezónní výměny pneumatik. Ovšem i tyto úkony se dají naplánovat a eliminovat tím případné problémy v tomto období.

Největší problém spatřujeme ve stále se zvyšujících cenách, ať už z důvodu zdražování pracovní síly, náhradních dílů nebo všech nepřímých nákladů. Tento faktor je nutný, ale zvláště obtížné promítnout do ceny za přepravu zboží. Bohužel zatím nedisponujeme vlastním servisním zázemím, ale i tak dokážeme provést řadu drobných servisních úkonů sami, a hlavně provádět pravidelné kontroly veškeré naší pracovní techniky, čímž předcházíme mnoha možným problémům.



**Rastislav Lipták**

CEO  
O.K. Trans Praha spol. s r.o.  
Praha

**Ú**roveň servisu dopravní techniky a pneuservisů v České republice hodnotíme jako obecně velmi solidní, přičemž rozdíl mezi autorizovanými a neautorizovanými servisny jsou patrné zejména v ceně a administrativních výhodách, nikoli nutně v samotné



kvalitě poskytovaných služeb. Vzhledem k záručním podmínkám musíme část našeho vozového parku servisovat u autorizovaných partnerů, ale jakmile záruka vyprší, přechází-

me do sítě prověřených neautorizovaných servisů. Tento přechod mluví sám za sebe – kvalita služeb, kterou poskytují neautorizované servisny, je často srovnatelná.

Ve snaze optimalizovat náklady i čas se snažíme řadu servisních operací realizovat interně. Vlastní servis nám umožňuje rychlejší zásah a vyšší kontrolu kvality, což má přímý dopad na efektivitu provozu. Samozřejmě si uvědomujeme, že čas je klíčovou komoditou, a proto se občas, zejména kvůli úspoře času, obracíme i na externí partnery. Nicméně rozdíl je jasný – zatímco externí servis pracuje primárně pro svůj zisk, náš interní servis se soustředí na výkon a provozní efektivitu vozového parku – kola se musí točit.

Konečně je třeba vyzdvihnout, že kvalita služeb na českém trhu dosahuje evropského standardu, zatímco cenová úroveň zůstává konkurenceschopná. Tato kombinace nám poskytuje optimální podmínky pro údržbu vozidel.

**S**ervisní služby vozového parku společnosti ESA logistika zajišťujeme několika způsoby. Nová vozidla v záruce a v leasingu využívají jednoznačně autorizované servisy. Běžnou údržbu plus malé a střední

tíme veskrze pozitivně. S ohledem na naše dlouhodobé vztahy s dodavateli nákladních vozidel i se servisními centry obvykle dospějeme ke vzájemně výhodnému a oboustranně akceptovatelnému výsledku. Občas samozřejmě servisní úkony trvají déle, než bychom si přáli, ale zde většinou pomáhají už zmíněné dlouhodobé vztahy s dodavateli těchto služeb.

a to nejen pro flexibilitu při provádění menších servisních zásahů a údržby bez významného omezení provozu vozidel, ale samozřejmě i s ohledem na možnost cenového porovnání s externími službami. Tyto služby u nás dokonce využívá i řada dalších dopravních firem.

V poslední době pozorujeme v oblasti oprav a údržby vozidel trend, kdy se oproti minu-



**Petr Jirotko**

manažer dopravy ESA logistika  
ESA s.r.o.  
Kladno

opravy u dalších vozidel realizuje naše vlastní servisní centrum a pro větší opravy využíváme služby externích dodavatelů (z velké většiny jde i zde o značkové servisy). Služby našich externích dodavatelů přitom hodno-



Servis pneumatik nám pro celý fleet zabezpečuje jeden dodavatel, a to včetně výjezdů k událostem v terénu (týká se i zahraničí), a tato služba funguje zcela bez výhrad.

Jako velkou konkurenční výhodu vnímáme vlastní servisní centrum nákladních vozidel,

losti méně dílů opravuje a spíše se vyměňují větší celky. To samozřejmě souvisí s komplexností a složitostí dnešních vozidel. Tento fakt lze pozorovat u externích dodavatelů i v našem vlastním servisu. Bohužel to s sebou nese i zvýšené náklady na takové opravy.



**Libor Šádek**

generální ředitel  
HÖDLMAYR Logistics  
Czech Republic a.s.  
Jeneč

**Z**kvality servisních služeb v ČR bohužel nemohu být vůbec nadšený. Je celkem pochopitelné, že tento obor čelí stejným výzvám jako mnohé další. Nedostatek kvalifikované pracovní síly a růst nákladů na jedné straně a tlak na cenu servisních služeb ze strany zákazníků na straně druhé nemusí být lehké ústat.

Naše firma provozuje i interní dílny, které však ani zdaleka nepokrývají naše reálné potřeby. Spolu se skutečností, že poruchy se mnohem častěji vyskytují v provozu, tedy kdekoli po Evropě, je spolupráce s externími servisy naprosto nevyhnutelná. Dalším faktorem, specifickým pro náš obor, je velký podíl hydrauliky na našich nástavbách, a tedy další zásadní zdroj potenciálních závad. Na základě zkušeností z provozu jsme došli

k závěru, že specifické práce, jako je údržba a opravy nástavby, je vhodné provést interně, nebo zadat specializovaným opravcům, mnohdy i mimo síť autorizovaných servisů. U poruch hnacího ústrojí je situace méně jednoznačná. V zahraničí jsou značkové servisy stále do jisté míry zárukou kvality provedených služeb. V České republice je obraz poněkud smutnější. Vyšší cena značkového servisu zde opravdu zárukou kvality provedené opravy není, a nutnost vracet se i několikrát po sobě do servisu je krajně nepříjemná. I zde se nám tedy osvědčují lépe menší soukromé dílny.

Úroveň servisů dopravní techniky a pneuservisů v České republice je velmi různorodá. Na trhu jsme se setkali se špičkovými poskytovateli, kteří nabí-

nich očekáváme. Zásadním faktorem je pro nás kvalifikace personálu – zejména odbornost mechaniků a přístup přijímacích techniků, kteří hrají klíčovou roli v utváření prvního dojmu zákazníka. Podstatná je pro nás také schopnost servisů rychle a efektivně reagovat na naše požadavky.

maximálně vyjít vstříc našim požadavkům a kde kvalita odvedené práce odpovídá našim standardům. To platí zejména v případě, kdy jsou služby poskytovány rychle a bez zbytečných průtahů. Nejlepší servis je ten, kam se nemusíme po opravě dlouho vracet.



**Petr Šťastný**  
generální ředitel  
MOSS logistics s.r.o.  
Hustopeče

zejí vysoce kvalitní služby. Najdeme ale i servisní střediska, kde úroveň obsluhy a kvalita odvedené práce neodpovídají tomu, co od



V posledních letech je těžké najít kvalifikované pracovníky i do servisů – mají jich méně a prodlužuje se tak doba, za kterou jsou schopni auto opravit. My potřebujeme auto maximálně vytížit, protože stojící auto jsou pro nás náklady a žádný zisk. Snažíme se tedy o kompromisy, ale čekat na opravu týden pro nás nemá smysl.

Na základě našich zkušeností se vždy vyplatí spolupracovat s těmi, kteří jsou schopni

U nás v MOSS logistics proto provozujeme vlastní servisní zázemí. Tento krok se nám dlouhodobě osvědčil, protože nám umožňuje zajistit údržbu a opravy v případech, které nevyžadují specializovanou diagnostiku nebo zásah vysoce kvalifikovaného technika. Díky tomu šetříme čas a můžeme lépe kontrolovat kvalitu a rychlost provedené práce, což se pozitivně projevuje na provozní efektivitě naší flotily.



**Ing. Petr Kozel ml.**  
provozní ředitel a člen představenstva  
VCHD Cargo a.s.  
Kladno

VCHD Cargo má ve své flotile více než 240 tažných a mnoho přípojných nákladních vozidel a výměnných násta-

veb. Servisní služby jsou tedy něco, co je podstatnou součástí našeho každodenního byznysu. V Havlíčkově Brodě máme vlastní servisní středisko, které zajišťuje pozáruční opravy veškerého rozsahu. Máme zde diagnostiku a připravujeme vozidla na státní technické kontroly, opravujeme kontejnery i plachty návěsů, provádíme pravidelnou údržbu nákladních vozidel i jejich roční kontroly a další servisní či údržbové práce. Všechna



na naše vozidla, u kterých to z pohledu jejich nasazení dává smysl, proto servisujeme vlastními silami. Velká část naší flotily je ale po většinu roku mimo Českou republiku, a tak využíváme servisních služeb i v zahraničí. Většina těchto služeb je zajištěna servisní smlouvou. Kvalita servisu je pro nás daná samozřejmě kvalitou odvedených servisních úkonů, ale také jeho dostupností, a to jak geografickou, tedy co nejbližší k trasám, na kterých se naše vozidla v zahraničí pravidelně pohybují, tak i časovou – možností využít služeb servisu o víkendů či ve večerních hodinách. V době po pandemii covidu, kdy byl na trhu nedostatek nových nákladních vozidel a dodací lhůty pro dodání nového vozidla činily i 8 měsíců, byly servisy po celé Evropě z důvodu vyššího než obvyklého množství ojetin na trhu velmi přetížené. V současné době už se čekací doby na servis vrátili do normálu a také jejich úroveň v zahraničí je uspokojivá.



**Ing. Martin Mašín**

Transport Manager  
M+L LOGISTIK s.r.o.  
Jinočany

Vzhledem k tomu, že společnost M+L Logistik s.r.o. působí na trhu už více jak 30 let, byla si schopná vybrat takové dodavatele, se kterými je aktuálně spokojená. Týká se to techniky i pneu. Vždy závisí na výběru značky.

Samozřejmě že se v čase našli i dodavatelé, jejichž úroveň neodpovídala požadavkům společnosti, a společnost si některé servisní úkony zajišťovala sama. Výhodou je, že M+L Logistik s.r.o. má pro vlastní potřebu autorizovaný servis provozovaných značek. Počet vlastních servisních operací se mění podle ty-

pu uzavřených smluv s dodavateli provozovaných značek.

Je také pravda, že někteří vybraní dodavatelé měli slabší chvíle a společnost to řešila někým jiným. Vždy je potřeba být tzv. na špičkách a nenechat se uspokojit stávajícími dodavateli. Jednou za čas si je potřeba udělat průzkum trhu a zjistit i jiné možnosti. Většinou je to dobré pro obě strany, protože i díky informacím od konkurence se i naši dodavatelé posouvají dopředu.

Servisní síť nákladních vozidel a přívěsné techniky v TTV za poslední roky prodělala velkou obnovu a kvalitativní změnu. Ve flotile máme již několik desetiletí převážně vozidla Volvo, takže objek-

cion je si tuto závadu opravili sami. Jak ale říkám, hodnotit servisní služby u počtu deseti aut není objektivní.

Od počátku podnikání v dopravě v roce 1991 jsem si jakožto automechanik nákladních vozidel opravoval vozový park sám a postupně vybudoval servisní zázemí ve firmě TC-HK pro celý vozový park TTV. Od roku 2007 tato společnost, která je součástí sku-

pi Kogel si opravujeme absolutně veškeré závady včetně originální diagnostiky. Zároveň jsme smluvní servis všech velkých pojišťoven na trhu, takže i opravy po nehodách našich i vozidel jiných dopravců opravujeme v našem servisu. Zároveň vysíláme velice často i náš mobilní servis k poruchám vozidel, hlavně do zahraničí, kde je sice Volvo servisní síť také v dobré kvalitě a penetraci, ale bo-



**Josef Hlaváček**

jednatel  
TTV spedice spol. s r.o.  
Kostelec nad Orlicí

živně mohou posuzovat pouze servis této značky. Servisní síť značky Volvo je dle mého názoru dostačující a plně funkční. Toto bohužel nemohu říci o servisu vozidel IVECO, kde jsme několikrát řešili diagnostiku u stejného vozidla se stejnou závadou a na-



piny TTV group, zajišťuje kompletní servis včetně pneuservisu pro naše vozidla, která tvoří zhruba 50 % kapacity servisu, a další polovinu využívají jiní dopravci a provozovatelé nákladních vozidel. Jakožto autorizovaný nezávislý servis značek Volvo, Renault a plně autorizovaný servis značek Schmitz, Panav

hužel dlouhá časová náročnost opravy a ceny za tyto opravy jsou několikanásobně vyšší než vyslání vlastních mechaniků s díly.

Opravy ve vlastním servisu přinášejí větší flexibilitu pro dispečery a hlavně je to výrazné zvětšení efektivity vozidla, která se odráží v hospodářských výsledcích.



**„Naštěstí je konkurence poměrně veliká, takže pokud by servis nefungoval podle našeho očekávání, máme možnost hledat jinde.“**

„V zahraničí jsou značkové servisy stále do jisté míry zárukou kvality provedených služeb. V České republice je obraz poněkud smutnější.“

„Po dlouhodobém ověřování kvality jednotlivých továrních značek jsme se rozhodli pro využívání pneumatik vyšších cenových hladin.“

„Vybudování vlastního servisu bylo před lety logickým vyústěním zvětšujícího se počtu vozidel naší společnosti. V něm dokážeme zrealizovat téměř 90 % servisních úkonů.“

„Pro optimalizaci správy našeho vozového parku využíváme moderní digitální platformu, která umožňuje sledování technického stavu vozidel v reálném čase.“

**„Zatímco externí servis pracuje primárně pro svůj zisk, náš interní servis se soustředí na výkon a provozní efektivitu vozového parku – kola se musí točit.“**

**„Služby našich externích dodavatelů přitom hodnotíme veskrze pozitivně.“**

„Nejlepší servis je ten, kam se nemusíme po opravě dlouho vracet.“

„Opravy ve vlastním servisu přinášejí větší flexibilitu pro dispečery a hlavně je to výrazné zvětšení efektivity vozidla, která se odráží v hospodářských výsledcích.“

„V současné době už se čekací doby na servis vrátily do normálu a také jejich úroveň v zahraničí je uspokojivá.“

**„Ekologická pneumatika, pokud to tak můžu nazvat, není nic jiného než klasická pneu s nižším dezénem, vykazující nižší hluk. V reálném provozu potřebuji dvě kostry ekologických pneu oproti jedné klasické.“**

„Většina servisů objednává díly na zakázku, což výrazně prodlužuje dobu oprav a vede k delším odstávkám vozidel.“

„Vždy je potřeba být tzv. na špičkách a nenechat se uspokojit stávajícími dodavateli. Jednou za čas si je potřeba udělat průzkum trhu a zjistit i jiné možnosti.“

**„Stále věřím, že řidič má mít alespoň základní technickou znalost vozidla, které řídí, a je schopen sám zvládnout například vyměnit žárovku či prasklou pojistku.“**

„Největší problém spatřujeme ve stále se zvyšujících cenách, ať už z důvodu zdražování pracovní síly, náhradních dílů nebo všech nepřímých nákladů.“



**HUNTER QUICK  
CHECK® COMMERCIAL**

**AD TECHNIK**  
diagnostika · technologie · servis

# AUTONOMNÍ KONTROLA PNEUMATIK A GEOMETRIE



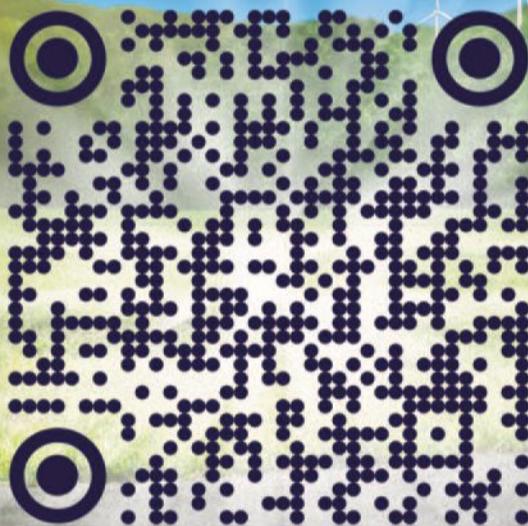
## HODNOCENÍ POROTY:

Systém pro měření dezénů pneumatik a základních parametrů geometrie autobusů a nákladních vozidel zcela bezkontaktní technologií a bez nutnosti zastavení vozidla. Systém zároveň zaznamenává průjezd vozidla pomocí čtyř kamer pro případnou kontrolu poškození vozidla. Porota ocenila každodenní analýzu stavu vozového parku, která šetří čas i nároky na pracovní sílu. Report včetně kamerových záběrů slouží i pro efektivní plánování opravy a odstávky vozu.



# R02 PRO

## TRAILER



**BUDOUCNOST JE TEĎ.**  
*ODOLNÉ. UNIVERZÁLNÍ. UDRŽITELNÉ.*



**Odvážný, vizionářský a vždy poháněný neustálým hledáním technologických inovací,** Prometeon odhaluje nový průlom. **R02 PRO Trailer** - špičkové pneumatiky navržené tak, aby byly co nejuniverzálnější, vhodné pro dlouhé cesty po dálnici i pro cesty na venkov v rozmanitých povětrnostních podmínkách a dokonale vyvažují odolnost a účinnost.  
**Staňte se součástí budoucnosti.**



# PRÁVNÍ RÁDCE

12

**Dohánění  
legislativních restů**

Právní novinky  
v příštím roce promění  
výstavbu, energetiku  
i digitální prostor.

**Kritika vlády není  
namistě**

Kabinet Petra Fialy  
měl odvahu  
a předložil reformní  
zákony, říká advokát  
Michal Sniehotta.

## O KLIKATÝCH CESTÁCH OSUDU

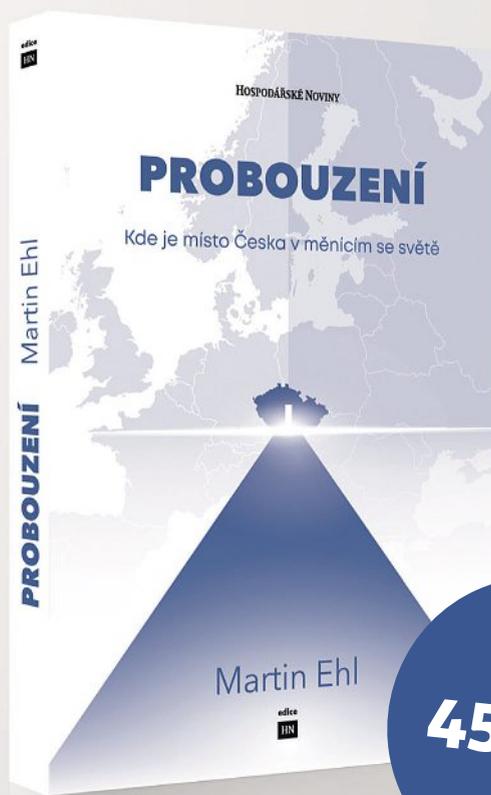
O jeho cestě k právu, kyberbezpečnosti či využití AI jsme  
mluvili s právníkem **JANEM RATAJEM** z kanceláře Taylor Wessing.



# PROBOUZENÍ

NOVÁ KNIHA Z EDICE HN

Kniha, která vám odpoví na otázky, zda je Česko malou zemí nebo jestli v Evropě vypukne válka.



**459 Kč**



[hn.cz/probouzeni](https://hn.cz/probouzeni)

**KUPTE SI ONLINE  
MEZI PRVNÍMI**

## Spravedlnost by měla být slepá, ale soudci slepí nejsou



**J**aké vlastnosti musí mít dobrý advokát? Tuhle otázku jsem v posledních měsících kladl mnoha lidem pohybujícím se v právní profesi a jejich odpovědi pro mě byly až překvapivě podobné. Vedle logické orientace v právní problematice by právníci prý měli být zároveň dobří psychologové. Dokonce prý platí, že skvělý znalec práva, kterému ale schází empatie a schopnost „přečíst“ člověka, se skvělým advokátem s největší pravděpodobností nikdy stát nemůže.

A pak takřka všichni dotázaní zmiňovali ještě jednu potřebnou schopnost – umění prezentace. Dokázat vymyslet správnou právní strategii je pro advokáta podmínka nutná, nikoliv ale dostačující. Ještě důležitější je totiž dokázat o její správnosti přesvědčit i svého klienta.

Když jsem si nedávno ze zájmu procházel různé vědecké studie týkající se právní profese, narazil jsem na jednu, která tuhle dvojici vlastností a schopností doplňuje ještě o třetí. Je zapotřebí být rovněž krásný. Podle výzkumu zveřejněného v časopise Journal of Law and Courts mají advokáti, kteří jsou považováni za fyzicky atraktivnější, větší šanci vyhrát své případy a získat přízeň soudců. Tato výhoda platí i při zohlednění dalších důležitých faktorů, jako je třeba pohlaví nebo zkušenosti advokáta. Jak se ukazuje, spravedlnost by sice měla být slepá, soudci ale rozhodně slepí nejsou a věc tak pomíjívá, jako je fyzická краса, při jejich rozhodování může hrát roli.

**Petr Kain**

šéfredaktor týdeníku Ekonom

## Obsah

### Aktuality

- 4 Přehled událostí v právu

### Téma

- 6 Rok 2025 má přinést velké legislativní změny. Mnohé z nich mají víceleté zpoždění
- 10 Vláda měla odvahu a předložila i reformní zákony, říká Michal Sniehotta

### Byznys

- 16 Zdravotní a volnočasové benefity pro příští rok
- 18 Německo i Rakousko vábí české firmy. Pro úspěch je nutná odvaha i rozvaha

### Rozhovor

- 20 Malé firmy stále nejsou na novou úpravu kyberbezpečnosti dostatečně připraveny

### Právní praxe

- 24 Pravidlo „60-30-10“ aneb Klíč k úspěchu technologické transformace

### Soudníčka

- 26 Vždyť jsem si kvůli tobě zmenšil byt!

## Eversheds Sutherland asistovala kanadské skupině při akvizici výrobce kelímků

**A**dvokátní kancelář Eversheds Sutherland poskytla právní poradenství kanadskému výrobcí plastových produktů, skupině E. Hofmann Plastics s akvizicí české společnosti PAP Packaging zaměřené na výrobu kelímků a dalších potravinářských obalů z plastu a papíru.

K akvizici došlo v rámci aukčního procesu spojeného s likvidací italské společnosti Manfreplast, která držela v PAP Packaging většinový podíl. Prodávajícího zastupovala společnost PwC jako transakční společnost a advokátní kancelář Urban & Hejduk.

V rámci poradenství Eversheds Sutherland například vyjednávala transakční dokumentaci a komunikovala s financujícími bankami. Právnícký tým vedl managing partner kanceláře Bořivoj Líbal a advokát Jan Houlík.

PAP Packaging je tradiční českou společností téměř se stoletou tradicí. Vznikla v roce 1933 jako pokusná výroba konických papírových obalů patřící pod proslulou společnost SOLO Sušice. Své produkty v současnosti distribuuje nejen v rámci České republiky, ale i v dalších zemích, jako jsou Spojené arabské emiráty či Chile.

## Konec kolků

**K**olkové známky užívané k úhradě správních a soudních poplatků po 170 letech užívání definitivně zanikají. K 31. prosinci letošního roku uplyne přechodné období stanovené zákonem a kolkové známky vydávané ministerstvem financí, které byly původně v habsburské monarchii zavedeny v prvních letech vlády Františka Josefa I., se stanou zcela bezcennými. O jejich zrušení rozhodli zákonodárci v rámci tzv. konsolidačního balíčku ve snaze omezit náklady, které v souvislosti s kolkovým systémem vznikaly.

„Pro představu, v období 2014 až 2021 činily náklady související s výrobou a distribucí kolků bezmála půl miliardy korun. Státu tak jejich zrušení uspoří ročně desítky milionů,“ odůvodňuje rozhodnutí o zrušení tisková zpráva vydaná ministerstvem financí. Úhrada správních a soudních poplatků by nově měla probíhat pouze s pomocí hotovosti, platební karty, bankovního převodu či jinými klasickými platebními metodami. Osoby, které se kolkové předzásobily, mají do konce roku poslední možnost je vrátit na vybraných pobočkách České pošty.

## Havel & Partners nabízí firmám kompletní servis pro případ nečekané kontroly ze strany ÚOHS

**N**ejvětší česká advokátní kancelář Havel & Partners od konce letošního roku nabízí podnikatelům komplexní službu nazvanou Dawn Raid Protection. Ta je zaměřena na kompletní servis v případě neohlášené kontroly ze strany Úřadu pro ochranu hospodářské kontroly. Pro tyto kontroly, které se v minulosti uskutečňovaly především v brzkých ranních hodinách, se vžil anglický název dawn raid neboli ranní nájezd.

Havel & Partners tak reagují na zvyšující se počet těchto překvapivých kontrol sloužících k zajištění klíčových důkazů protisoutěžního jednání. Úřad

zároveň využívá pokročilé nástroje včetně analytického softwaru Nuix, které posilují hloubku prováděné kontroly. „Díky pokročilým nástrojům mohou vyšetřovatelé zpracovat velké množství dat během krátké doby. Pro firmy to znamená výrazné zvýšení rizika – jediná neohlášená kontrola může odhalit i starší problematiku komunikaci, o které současné vedení firmy nemusí mít povědomí,“ vysvětluje Robert Neruda, partner a vedoucí týmu soutěžních právníků a ekonomů v Havel & Partners.

Služba, kterou advokátní kancelář nyní nabízí, se skládá z různých prvků,

kteří podnikatelům umožňují na nedálou kontrolu adekvátně reagovat. Zaměstnanci zapojených společností tak mají k dispozici školení a simulovaná šetření, ale i pravidelně aktualizované krizové manuály.

Samozřejmostí je pak i právní podpora poskytovaná kdykoliv, kdy ke kontrole dojde. „Dawn raidy se již netýkají jen velkých korporací – ÚOHS a další regulátoři rozšiřují kontroly napříč sektory a velikostmi firem. Včasná a profesionální příprava je dnes nezbytnou součástí řízení rizik každé odpovědné společnosti,“ uzavírá Neruda.

## Noví lokální partneři v advokátní kanceláři White & Case

**H**ned tři členové pražské pobočky mezinárodní advokátní kanceláře White & Case se dočkali povýšení na pozici lokální partner. Konkrétně jde o Tadeáše Matyse, specialistu na dluhové, akviziční, realitní a projektové financování, Magdu Olyšarovou, která se ve své praxi věnuje hlavně soutěžnímu právu v národním i unijním měřítku a sporové agendě, a Jana Vaculu, jenž se zaměřuje především na otázky spojené s transakcemi na kapitálových trzích a s compliance. Zpráva o nové pozici tří advokátů z pražské kanceláře

navazuje na již dříve oznámené povýšení specialisty na transakce v regulovaných sektorech Karla Petržely na prestižní pozici mezinárodního partnera. Platnost všech čtyř jmenování nastane k lednu 2025.

Zmíněná povýšení jsou součástí plošného globálního procesu, který probíhá v kancelářích White & Case po celém světě. V listopadové vlně bylo jmenováno celkem 22 nových lokálních partnerů a 27 advokátů bylo jmenováno do pozice Counsel. „Tito právníci, kteří zastupují 12 globálních praxí a působí ve 21

kancelářích napříč Amerikou, regionem EMEA a oblastí Asie a Tichomoří, přinášejí širokou škálu dovedností, zkušeností a různorodých pohledů, což podtrhuje diverzitu a skutečně globální charakter White & Case,“ přibližuje firemní strategii globální vedoucí partnerka kanceláře Heather McDevittová. Krom interních povýšení nabízí zmíněnou pozici i některým vybraným externím advokátům. Pražskou kancelář tak například v letošním roce posílila Jana Chwaszcz, která nastoupila na pozici lokální partnerky pro oblast Mergers & Acquisitions.

## Advokátní kancelář Mavericks posbírala ocenění napříč odvětvími

**Ú**spěšný podzim má za sebou pražská advokátní kancelář Mavericks. V rámci mezinárodní soutěže IFLR 1000, která oceňuje nejúspěšnější advokátní kanceláře v různých právních odvětvích, obhájila své umístění v kategorii fúze a akvizice a nově uspěla i v kategorii bankovníctví a finance. „Tisíce právníků a kancelářů se chtějí dostat na tento seznam. Mám radost, že nám se to podařilo hned ve dvou kategoriích,“ uvádí k firemnímu úspěchu Tomáš Ditrych, spoluzakladatel kanceláře.

Ocenění získala kancelář Mavericks i v tuzemské anketě Právnická firma roku, kde se umístila mezi doporučenými kancelářemi v oblasti IT práva. Úspěch v obou anketách považují advokáti z Mavericks za pouhý dílčí krok. „Jsme stále na začátku a máme daleko větší plány. Proto neustále koukáme po juniorních i seniorních posilách do naší kanceláře,“ uzavírá Ditrych.

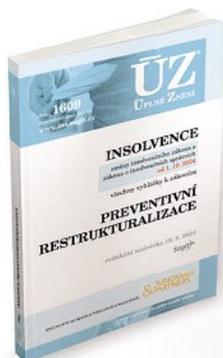
inzerce

### INSOLVENCE, PREVENTIVNÍ RESTRUKTURALIZACE

### OBČANSKÝ SOUDNÍ ŘÁD, ZVLÁŠTNÍ ŘÍZENÍ SOUDNÍ, ROZHODČÍ ŘÍZENÍ

### EXEKUČNÍ ŘÁD, VEŘEJNÉ DRAŽBY

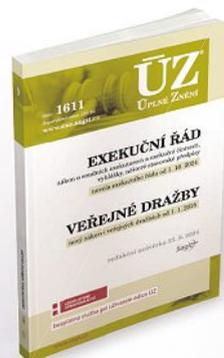
PR002165-9



- velká novela insolvenčního zákona od 1. 10. 2024
- změny zákona o insolvenčních správcích



- změny o. s. ř. od 1. 10. 2024
- nový zákon o hromadných žalobách
- advokátní tarif 2025



- změny exekučního řádu od 1. 10. 2024
- nový zákon o veřejných dražbách od r. 2025
- stavovské předpisy

# Rok 2025 má přinést velké legislativní změny. Mnohé z nich mají víceleté zpoždění

NOVINKY SE V PŘÍŠTÍM ROCE NEVYHNOU STAVEBNÍMU ANI ENERGETICKÉMU PRÁVU, NOVÁ BUDE REGULACE DIGITÁLNÍHO PROSTORU.

Jan Beránek | Foto: Shutterstock

**V** roce parlamentních voleb se právní řád České republiky dočká několika podstatných změn v důsledku snahy dotáhnout některé nedodělky, které si zákonodárny sbor i exekutiva nesou s sebou z předchozích období. S ohledem na očekávané střídání stráží ve Strakově akademii se dosluhující vláda již patrně nebude pouštět do velkých legislativních projektů. Avšak na první pohled nenápadné změny mohou mít pro podnikatele, ale i koncové spotřebitele dalekosáhlé důsledky.

Právní rádce proto přináší přehled nejdůležitějších právních novinek, které zasáhnou vybraná klíčová odvětví – energetiku, stavebnictví a podnikání v digitálním prostoru.

## ZPOŽDĚNÉ SMĚRNICE A NEOBSAZENÁ MÍSTA V ENERGETICE

Jedním z velkých témat bude uvádění legislativy známé jako OZE III v život. Díky ní by Česko se čtyřletým zpožděním mělo splnit povinnost transpozice některých unijních směrnic a srovnat krok s okolními zeměmi, které již několik let mají zákonnou úpravu moderních institutů využívaných v energetice.

„Například investoři do velkých bateriových úložišť zde několik let žijí v určité nejistotě. Může se jim proto stát, že zahájí investici a v průběhu její realizace dojde k přijetí legislativy, která vyvolá dodatečné náklady. Právě toto riziko může být důvodem, proč investor raději zvolí jiné investice,“ vysvětluje Martin Voříšek, advokát ve společnosti White & Case a specialista na energetické právo.

Pro zajištění funkčního prostředí v energetice nestačí pouze přijmout potřebné zákony.

„Je potřeba přijmout vhodnou cenovou regulaci a podzákoné předpisy. Určitou dobu také trvá, než se účastníci trhu s novými předpisy naučí žít a než se vytvoří potřebná praxe. A to se ještě nebudeme o případné praxi soudů,“ vysvětluje Voříšek a navrhuje v oblasti energetické regulace zrychlit.

S výstavbou sítě „nové energetiky“ by mělo pomoci chystané elektroenergetické datové centrum. Mělo by mimo jiné fungovat jako komunikační a datový uzel a zajistit rovný přístup na energetický trh všem relevantním účastníkům.

**INVESTOŘI DO VELKÝCH BATERIOVÝCH ÚLOŽIŠŤ ŽIJÍ V NEJISTOTĚ, JAKÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA NA NĚ DOPADNE. MŮŽE SE STÁT, ŽE PŘIJETÍ LEGISLATIVY JIM VYVOLÁ DODATEČNÉ NÁKLADY.**

Jiný centrální orgán, který svou činnost zahájil v letošním roce a souvisí s budováním energetické infrastruktury – Dopravní a energetický stavební úřad –, sklízí ze strany odborné veřejnosti chválu. Kladně hodnoceno je plynulé převzetí agendy, otevřená komunikace i odborná erudice. Oslovení odborníci však upozorňují, že i tento úřad by potřeboval zvýšit rozpočet, aby mohl obsadit všechny pozice potřebné k plnění svěřené agendy. „Šetření státu na obsazení DESÚ může být pro nás všechny v konečném důsledku příliš drahé,“ varuje David Wilhelm,



odborník na energetické právo a infrastrukturu ve společnosti White & Case.

#### DIGITALIZOVANÝ STÁT A KROČENÍ INTERNETU

Nové výzvy čekají český stát v digitalizaci, IT právu a e-commerce. K 1. únoru by mělo dojít v souladu s díkci zákona o digitálních službách k digitalizaci vybraných agend. Plnění těchto povinností spojených s plnou účinností předpisu je svěřeno jednotlivým resortům, přičemž dosavadní výsledky jsou rozporuplné. Oslovení odborníci pozitivně hodnotí například založení a fungování Digitální a informační agentury, spuštění e-dokladů či dokončení vylepšené verze Portálu občana.

Pak jsou tu problémy. „Mezi ně určitě patří opakovaná digitalizace stavebního řízení, digitalizace ve zdravotnictví, kde mobilní aplikace EZKarta nenaplnila očekávání, nebo ve školství, kde se stále čeká na registry žáků a pedagogů,“ přibližuje Pavel Čech, partner ve společnosti Sedlakova Legal a odborník na softwarové právo.

Postup v digitalizaci se mezi jednotlivými povinnými úřady diametrálně liší. Zatímco Ministerstvo obrany ČR, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže či Nejvyšší kontrolní úřad už mají tyto

povinnosti splněny, jiné složky státu spíše tápou. „Ke stoprocentní digitalizaci nedojde zejména kvůli ČNB a Úřadu pro ochranu osobních údajů, kde zatím nestihli plně digitalizovat ani jednu službu,“ vysvětluje Václav Stískala, advokát ve společnosti Legitas.

#### ZÁSTUPCI STAVEBNÍKŮ POŽADUJÍ, ABY BYLO MOŽNO V PŘECHODNÉM OBDOBÍ PODÁVAT NA STAVEBNÍ ÚŘADY A DOTČENÉ ORGÁNY PROJEKTOVOU DOKUMENTACI TAKÉ DATOVÝMI SCHRÁNKAMI.

Očekává se přijetí zákona o digitální ekonomice. „Jeho cílem je zajistit ochranu uživatelů internetu před nezákonným obsahem. Měl by zároveň chránit veřejnou diskusi před cenzurou a narovnat konkurenční prostředí pro firmy působící online,“ vysvětluje Čech.

Podstatnou změnou bude podle něj zakotvení působnosti Českého telekomunikačního úřadu, který bude nově dohlížet na plnění povinností vyplývajících z předpisu a případně ukládat finanční sankce.

Další novinka, kterou by měl nový předpis přinést, se bude týkat newsletterů a obchodních sdělení. V současné době je možné je zasílat v případě, že zákazník tuto možnost vysloveně neodmítne. Nově se zavede lhůta dvou let od zaslání posledního obchodního sdělení. „Po uplynutí této doby bude muset obchodník zákazníka ze své databáze vyřadit,“ vysvětluje Stískala.

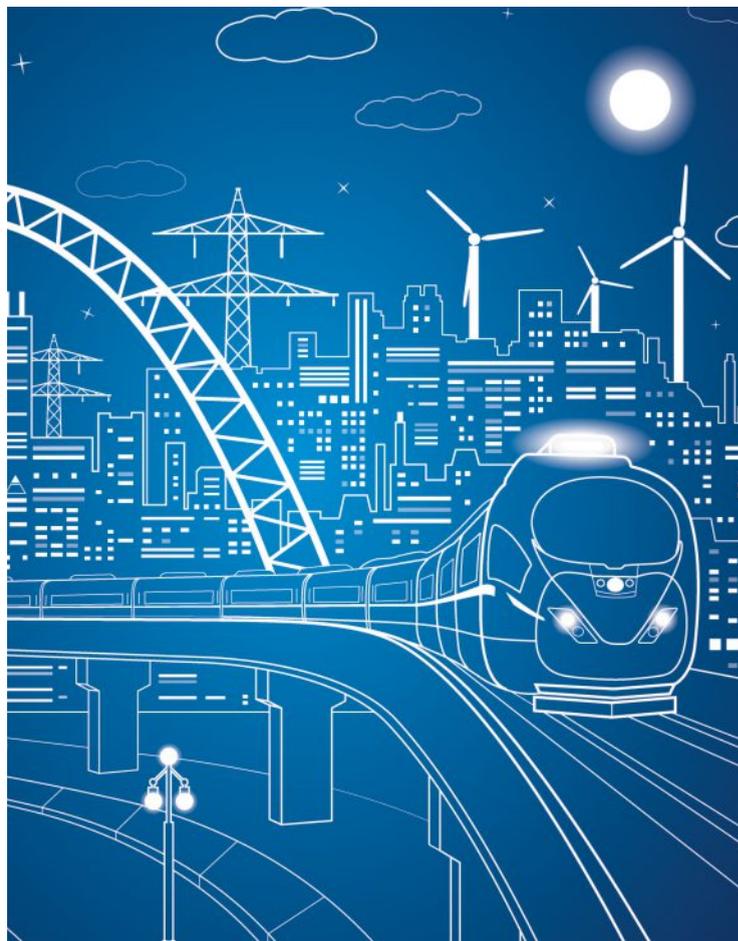
V e-commerce bude mít vliv dokončení implementace směrnice NIS 2 a nařízení o obecné bezpečnosti výrobků, které v tomto týdnu nabývá účinnosti. Dotkne se výrobců, distributorů, e-shopů a online tržišť. Ta budou v příštím roce sledována i z jiného důvodu. Odborníci i mnozí podnikatelé čekají, zda státní orgány začnou důsledněji regulovat nízkonákladová online tržiště, která často nabízejí zboží za dumpingové ceny a pohybují se na hraně nekalých soutěžních praktik. „Obchodníkům teď nezbývá nic jiného než pracovat na vytvoření pevného vztahu se zákazníky a zaměřit se na další faktory, které je od těchto tržišť mohou odlišit, jako je například důraz na kvalitu, značku a podobně,“ popisuje Stískala.

#### NÁVRAT K PAPIŘU A OBAVY O OSUD STAVEBNÍHO ŘÍZENÍ

Po letošním krachu projektu digitalizace hledá nyní zákonodárce cestu, jak překlenout přechodné období bez kolapsu stavebního řízení. Pomoci má novela stavebního zákona, kterou aktuálně projednává Senát. Ta předvídá, že během přechodného období, které by mělo být zpětně ohraničeno 1. červencem 2024 a 31. prosincem 2027, by některé činnosti ve stavebním řízení měly mít i „papírovou“ alternativu.

„Znamená to, že si stavebníci budou moci mimo jiné vybrat, zda svoji žádost podají v listinné podobě jako před 1. 7. 2024, nebo v digitální podobě prostřednictvím Portálu stavebníka,“ vysvětluje Lenka Němcová, společnice v advokátní kanceláři Forlex a specialista na nemovitostní a stavební právo.

Chystaná novela je pod palbou kritiky stavebníků kvůli tomu, že dále trvá na tom, aby se projektová dokumentace podávala pouze prostřednictvím Portálu stavebníka. „Požadujeme jen to, aby bylo možno v přechodném období podávat na stavební úřady a dotčené orgány projektovou dokumentaci také datovými schránkami. Jedná se pouze o alternativní možnost v případě, kdy



**Zákonodárce v roce 2025 se bude muset vypořádat s následky nepovedené digitalizace stavebního řízení, s transpozičními resty a požadavky unijního práva i s faktickými problémy, které přinášejí podnikání na digitálních trzích.**

nebude možné plnohodnotně použít Portál stavebníka,“ vysvětluje pozici České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě její předseda Robert Špalek.

Místopředseda profesní komory a vedoucí její legislativní komise František Konečný doporučuje návrat k původní koncepci digitalizace stavebního řízení: „Digitální podání by nemělo být jedinou cestou, ale mělo by být zvýhodněno, aby stavebníci byli motivováni, nikoliv nuceni používat Portál stavebníka.“

Komplikace s digitalizací by se prozatím neměly projevit na nemovitostních trzích. Dle oslovených odborníků se budou v příštím roce prodávat spíše ty povolené díře. „Dopady novely tak očekáváme spíše až v letech 2026/2027, kdy plánovaná realizace výstavby nových nemovitostí může být posunuta v důsledku průtahů s vydáním příslušného povolení,“ uzavírá Pavel Říha, zakládající společník advokátní kanceláře Forlex a odborník na nemovitostní projekty a transakce. ●



# ekonom

čtení  
o právu pro byznys  
do hloubky

za **59 Kč** měsíčně



[ekonom.cz/vyzkouset](http://ekonom.cz/vyzkouset)

# Vláda měla odvahu a předložila i reformní zákony, říká Michal Sniehotta

KABINET I RESORTY BY MĚLY VÍCE MYSLET NA PŘEHLEDNOST A PŘEDVÍDATELNOST PRÁVA A OMEZIT ČETNOST NOVELIZACÍ.

Josef Pravec | Foto: Lukáš Biba

**K**ritizovat vládu za nedostatečné legislativní výkony není podle advokáta Michala Sniehoty z kanceláře Sniehotta & Vajda Legal namístě. Na jedné straně se nevyhnula selháním, například při digitalizaci a zrychlení stavebního řízení. Na druhé však předložila pro ekonomiku a státní rozpočet důležité úpravy, a tak se projednává jak novela zákoníku práce, tak úprava penzijního systému. V zájmu snadnější přípravy dalších zásadních legislativních změn, například trestního řádu, by ale podle Sniehoty, který je poradcem na ministerstvu vnitra, bylo namístě otevřít veřejnou debatu o prodloužení volebního období ze čtyř na pět let.

**Jak hodnotit letošní legislativní výkon vlády a parlamentu? Výchozí pozice byla výborná, koalice stále má v obou komorách jasnou většinu.**

Nakonec bych legislativní výkon vlády hodnotil pozitivně už jen vzhledem k tomu, že jsme dříve slýchávali hlasy z vládní koalice, že se po přijetí konsolidačního balíčku už žádné zásadní legislativní změny schvalovat nebudou, což by nebylo správné. Vláda ale přistoupila k projednání několika důležitých, a řekl bych že dokonce reformních legislativních úprav. Nevidím tedy důvod k větší kritice. Navíc byla schválena celá řada dlouho očekávaných zákonů.

**K úspěchům patří například přijetí zákona o hromadných žalobách – jak může lidem pomoci?**

Jeho přijetí je důležitou událostí, mluvilo se o něm už dlouhé roky. Přinese zejména posílení práv spotřebitelů a drobných podnikatelů v situaci, kdy se budou chtít soudit například o drobné finanční

částky. Doposud totiž neměli motivaci jít do dlouhého a drahého soudního řízení, nyní se ale mohou spojovat, což může pomoci při vymáhání jejich práv.

**Lidé se také dočkali nové úpravy insolvenčí. Co od ní mohou očekávat ti, kteří čelí exekucím?**

Nová úprava insolvenčí přinesla změny v rámci oddlužení, které se u fyzických osob zkrátí z pěti na tři roky. Cílem je, aby lidé nepadali do dlouhodobých pastí a co nejrychleji se vrátili zpátky na pracovní trh. Vedle toho už loni byl přijat zákon o preventivní restrukturalizaci, což je zákonný nástroj, který má zase řešit špatnou ekonomickou situaci podniků, které však ještě nejsou v úpadku, což nakonec může přispět k většímu investičnímu apetitu.

**Vláda prosadila také změnu volebního zákona, korespondenční hlasování. Opozice ale tvrdí, že je to cesta k volebním manipulacím. Souhlasíte?**

Nesouhlasím, obavy nejsou namístě. Korespondenční hlasování je v Evropské unii zcela běžné – navíc jde jen o tuto možnost pro české občany v zahraničí. Naopak jsme mezi posledními zeměmi, kde taková právní úprava není. Volební legislativa ale doznala i řady dalších změn, byl například přijat zákon o správě voleb, který ruší místní příslušnost u získávání voličských průkazů, o ty nově bude možné žádat kdekoliv. S rozvojem digitalizace, se kterým zákon rovněž počítá, nakonec občané budou moci volit v jakémkoliv volebním okrsku dle své volby.

**Zjevným neúspěchem naopak skončila snaha zrychlit stavební řízení. Nejde jen o samotný**

### **stavební zákon, ale i o digitalizaci související byrokracie.**

Digitalizace stavebního řízení je opravdu jednoznačně neúspěšný projekt. Je však nutné tuto problematiku rozdělit. Samotný nový stavební zákon je docela zdařilý – snižuje byrokracii a zavádí jednotné stavební řízení i jednotné environmentální stanovisko. Druhou věcí je pak aplikační, digitalizační fáze, ta se nezdařila. V současnosti se uvedené řeší a Poslanecká sněmovna již ve zrychleném řízení schválila novelu, která umožní kromě nových digitálních nástrojů používat také původní systémy. Jde o provizorní řešení, do doby, než se zamýšlená digitalizace řádně dokončí.

### **Kdy se mladí lidé dočkají legislativy, která usnadní výstavbu levných bytů?**

Zákon o sociálním bydlení je připravený. S ohledem na to, že jeho projednávání v Poslanecké sněmovně teprve začíná, je otázka, zda se do konce volebního období schválí. Pokud se to nepodaří, tak to rozhodně nebude dobrá zpráva. O takové legislativě se mluví totiž už řadu let a nikdy se takový zákon nepodařilo dotáhnout do konce.

### **Drhne i slíbená digitalizace. Přijetí kyberbezpečnostní směrnice NIS 2 se odkládá na příští rok, podobně chce vláda o dva roky odložit i start digitální ústavy, tedy zákona o právu na digitální služby. Jde o velké selhání?**

U návrhu nového kybernetického zákona mám pro nevelké zpoždění pochopení. Jedná se o opravdu důležitou normu, která přináší nejen řadu bezpečnostních opatření, ale i povinností pro podnikatele, takže se mezi obojím hledá rovnováha, tak aby zákon byznysu nepřinesl nadměrnou zátěž. Účinnost se nyní očekává od poloviny roku 2025, zpoždění tak nebude zásadní. Pokud jde o odklad zákona o digitálních službách, to bych přisuzoval problémům státu s velkými digitalizačními projekty. Než aby se opakoval průšvih s digitalizací stavebního řízení, je lepší věnovat přípravě více času a nespouštět nic, co není řádně otestováno.

### **Vláda rovněž připravuje řadu reformních zákonů – ty mají zpoždění, ale projednávají se. Třeba takzvaná flexinovela zákoníku práce. Tu doprovází spor o výpověď bez udání důvodů. Co je vlastně správně?**

Kladně hodnotím, že se flexinovela pracovního práva vůbec projednává, protože obsahuje řadu



#### **Michal Sniehotta**

Zakládající společník, jednatel a vedoucí advokát kanceláře Sniehotta & Vajda Legal. Vystudoval práva a politologii na UK a v advokacii se pohybuje více než deset let. Specializuje se na dopravní právo, smluvní agendu a právo hospodářské soutěže a veřejné podpory.

dalších opatření, která mohou zvýšit pružnost pracovního trhu. Například se má na jeden měsíc zkrátit výpovědní doba při podstatném porušení povinností zaměstnancem, umožní se zaměstnávání mladistvých už od 14 let nebo se umožní matkám na mateřské, respektive lidem na rodičovské dovolené, pracovat na dohodu pro zaměstnavatele, u kterého předtím měli pracovní poměr. To, že výpověď bez udání důvodů z návrhu vypadla, není fatální. Problémy pracovního trhu v Česku přece nejsou dány jen podobou zákoníku práce, jsou spíše strukturální. Tím myslím, že tu je málo pracovních sil nebo že neumíme přilákat kvalifikované a ani nekvalifikované zahraniční zaměstnance. Také školství nevychovává budoucí pracovní generace podle potřeb ekonomiky.

**Obdobou novely zákoníku práce je novela zákona o státní službě – jde opět o zpružnění a větší flexibilitu, tentokrát vztahu mezi státem a jeho zaměstnanci?**

Ano, přesně tak. Výrazně se mění například podmínky pro vstup do státních služeb, ne vždy se například bude vyžadovat vysokoškolské vzdělání. To míří hlavně na IT pracovníky, kterých je ve státním sektoru nedostatek, mnohdy vysokou školu nemají, i tak ale jde o odborníky, ale stát je dosud nemohl zaměstnat. Zjednodušit se také mají výběrová řízení do státní správy či uznávání zahraničního vzdělání, kdy u vysokoškolských titulů už nebude potřeba nostrifikace. Novela rovněž přináší celou sérii debyrokratizačních opatření, jako je zrušení pravidelného služebního hodnocení nebo základ kariérního řádu. Změna zákona o státní službě tak má potenciál zásadně proměnit fungování státní správy ve prospěch podnikatelů i běžných občanů.

**Projednává se i důchodová reforma, respektive parametrické úpravy systému. Opozice si stěžuje, že vláda prosazuje zúžení okruhu lidí majících nárok na předčasný důchod prostřednictvím pozměňovacího návrhu. Je to u tak závažné věci vhodné?**

Opravdu se spíše jedná o zásadní parametrické změny, i když jde pouze o prodloužení věku odchodu do důchodu postupně na 67 let a o úpravu valorizací, aby nebyly pro stát tak finančně náročné, rozhodně je dobře, že i v pokročilé fázi volebního cyklu vláda předložila takovou normu. Co se týká onoho pozměňovacího návrhu, z obecného, akademického pohledu nikdy není dobře, když se zásadní změny prosazují prostřednictvím pozměňovacích návrhů. Je ale nutné rozlišovat různé situace. Když si takové návrhy tzv. na koleně připravují sami poslanci, tak před nimi bych varoval. Nicméně se jedná o jiný případ, pokud pozměňovací návrh vzniká na ministerstvech a resorty o nich navzájem komunikují, projdou tedy vcelku sofistikovaným filtrem a předpokládám, že to je i tento případ.

**Dlouhodobě se nedaří zásadní legislativní změny, jakými by byl například nový občanský soudní řád či nový trestní řád. Dokonce je mezi právníky slyšet názor, že čtyřletý politický cyklus je příliš krátký a bylo by dobré jej prodloužit. Je to pro vás představitelné?**

Určitě by nebylo od věci otevřít o takové možnosti veřejnou diskusi. Z vlastní praktické zkušenosti při přípravě nové legislativy vím, že čtyři roky u klíčových a komplexních zákonů zpravidla nestačí.

Oba jmenované kodexy vznikly už před desítkami let, prošly mnoha novelizacemi a jejich nová a přehlednější podoba by všem pomohla. Pokud jde o délku volebního cyklu, tak si umím představit jeho pětileté trvání. Delší ne, to by hrozil demokratický deficit. Kdyby totiž voliči karty rozdávali třeba jen jednou za šest let, tak by na počátku volebního období udělený mandát do jeho konce do značné míry vyprchal a politika by se odchylovala od aktuálních názorů veřejnosti.

**Není pro přípravu nových zákonů škoda, že nedávno byl zrušen post ministra pro legislativu?**

Přimlouval bych se za to, abychom do budoucna takového ministra měli, i když nejde o fatální věc a v minulých letech post předsedy Legislativní rady vlády také zastával ministr spravedlnosti. Ministru Šalomounovi se například podařilo vylepšit docela značný skluz při transpozici desítek evropských směrnic do českého právního řádu. I toto může být do budoucna role ministra pro legislativu.

**PŘIMLOUVAL BYCH SE, ABYCHOM DO BUDOUCNA MINISTRA PRO LEGISLATIVU OPĚT MĚLI. MICHAL ŠALOMOUN SE NAPŘÍKLAD ZASADIL O RYCHLEJŠÍ TRANSPOZICI UNIJNÍCH NOREM.**

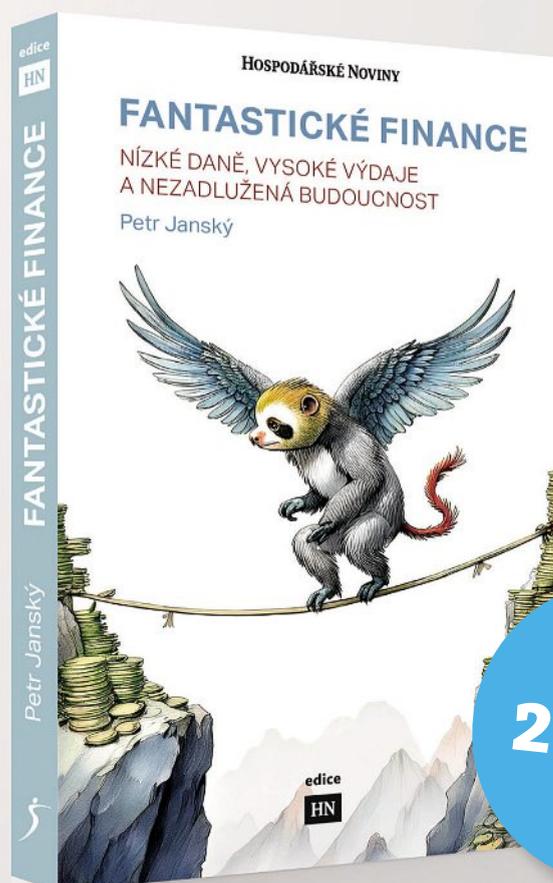
**Byznys si často stěžuje, že zákony, včetně těch, které vznikají na evropské úrovni, bývají složité a k tomu nesrozumitelné. Dá se s tím něco dělat?**

Zákony jsou opravdu komplikované, je to ale hlavně odraz složitosti a komplexnosti dnešní společnosti a promítá se do nich i příchod nových technologií, na něž se musí reagovat. To však neznamená, že bychom neměli usilovat o ideál, tedy o co nejjednodušší a nejsrozumitelnější právní řád. V praxi ale vidím i jiný problém – více bychom se měli zamýšlet nad četností změn právních předpisů. Ty jsou často nepředvídatelné, vinou mnoha novelizací. Příkladem může být zmiňovaný zákoník práce – jeho opakované úpravy v posledních letech sice šly správným směrem, z hlediska stability právního řádu by nicméně i pro podnikatele bylo lepší, kdyby se uskutečnila jen jedna rozsáhlá změna. Na takovém přístupu k celé legislativě by si jak vláda, tak ministerstva měly dát více záležet. ●

# FANTASTICKÉ FINANCE

NOVÁ KNIHA Z EDICE HN

Sníte o nízkých daních, kvalitním zdravotnictví, školství a nezadlužené budoucnosti? Petr Janský vysvětluje, proč není možná plná realizace všech těchto cílů najednou, ale ukazuje, jak se k nim můžeme přiblížit.



299 Kč



**KUPTE SI ONLINE**

[hn.cz/fantasticke\\_finance](https://hn.cz/fantasticke_finance)

# Zdravotní a volnočasové benefity pro příští rok

JAK FUNGUJÍ ZDRAVOTNÍ A VOLNOČASOVÉ BENEFITY A CO BY SE NA NICH DALO ZLEPŠIT?



Rostislav Frelich  
Foto: Archiv

**D**o konce roku 2023 byly zdravotní a volnočasové benefity osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob prakticky bez limitů. V roce 2024, po přijetí konsolidačního balíčku, platí pro osvobození těchto benefitů od daně roční limit 21 983,50 koruny, který lze hodnotit jako nízký. Zaměstnavatel musí evidovat na mzdových listech poskytnuté benefity jednotlivým zaměstnancům. Jinak totiž nezjistí, zda a kdy konkrétní zaměstnanec přesáhne limit.

Výše a sledování limitu však není jedinou komplikací. Složitost systému a výkladové problémy dokumentuje 46stránková Metodická informace GŘŘ ke zdaňování benefitů.

## LIMITY PRO 2025

V době psaní textu nebyl dokončen legislativní proces novely zákona o daních z příjmů (ZDP). Následující text vychází z návrhu novelizace ust. § 6 odst. 9 písm. d) ZDP ve znění účinném od 1. 1. 2025.

V roce 2025 se navrhuje zavést dva samostatné roční limity. Osvobození zdravotních benefitů bude limitováno výší průměrné mzdy, tj. pro rok 2025 částkou 46 557 korun. Polovina této částky bude samostatným limitem pro volnočasové benefity. Limity platí pro kalendářní rok, i když zaměstnavatel účtuje v hospodářském roce.

Zaměstnavatel tedy bude moci oproti roku 2024 poskytnout třikrát více daňově zvýhodněných plnění, což je pozitivní zpráva.

## V ČEM SPOČÍVÁ VÝHODNOST BENEFITŮ

Benefity, pokud jsou splněny zákonné podmínky, jsou osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti, a tudíž se z nich rovněž neodvádí pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Zaměstnavatel sice poskytuje benefit z ne-daňových nákladů, ale nemá dodatečné náklady na pojistné. Zaměstnavatel vynaloží náklady 100. Zaměstnanec obdrží benefit v hodnotě 100 a čistá mzda se mu nesníží o odvody.

**CO MŮŽE BÝT ZDRAVOTNÍ A VOLNOČASOVÝ BENEFIT**  
Zdravotními benefity rozumíme pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení nebo pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis.

## GO MŮŽE BÝT ZDRAVOTNÍ A VOLNOČASOVÝ BENEFIT

Zdravotnické zařízení musí být registrováno v Národním registru poskytovatelů zdravotních služeb. Například brýle či vitaminy zakoupené na čerpací stanici tuto podmínku nesplní.

Volnočasovými benefity rozumíme použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení, poskytnutí rekreace nebo zájezdu, použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, použití sportovních zařízení, příspěvek na tištěné knihy či příspěvek na kulturní nebo sportovní akce.

Avšak samotná letenka nesplňuje definici zájezdu. Zájezd je kombinace služeb, například letenka a ubytování přes platformu.

**KDO JE ZAMĚSTNANEC A JEHO RODINNÝ PŘÍSLUŠNÍK**  
Zaměstnancem se rozumí nejen osoby zaměstnané v pracovním poměru či na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti, ale širěji i osoby, které mají příjmy ze závislé činnosti. Typicky jde o členy statutárních orgánů.



Do limitu vstupují i plnění poskytnutá rodinným příslušníkům zaměstnance. Plnění pro rodinné příslušníky může zaměstnavatel pro daňové účely založit nejen na principu příbuzenského vztahu nebo manželského svazku, ale i např. na faktickém soužití. Za rodinné příslušníky jsou považovány osoby, které se zaměstnancem fakticky žijí (tvoří společně hospodářící domácnost) a vyživované děti.

Například nesportující zaměstnanec může předat benefiční kartu své manželce nebo družce, která jako samostatně výdělečně činná nemá zaměstnanecké benefity nebo její zaměstnavatel neposkytuje tento benefit. Hodnota se mu počítá do ročního limitu.

## CELÝ SYSTÉM LZE ZMODERNIZOVAT A ZJEDNODUŠIT. POKUD STÁT CHCE PODPOŘIT VYBRANÉ AKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ, MŮŽE TAK UČINIT PAUŠÁLNÍ SLEVOU NA DANI.

Roční limity platí za jednoho zaměstnavatele. V případě změny v průběhu roku nový zaměstnavatel může ve zbývající části roku poskytnout zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi osvobozené zdravotní benefity do výše průměrné mzdy, resp. volnočasové do poloviny této částky.

To platí i při souběhu práce pro více zaměstnavatelů. Každý zaměstnavatel může poskytnout osvobozené benefity do ročního limitu.

### NEPENĚŽNÍ FORMA ANEB ZAMĚSTNAVATEL MUSÍ KOUPIIT

Podmínkou daňově zvýhodněného režimu je nepeněžní forma, což lze dodržet několika způsoby. Zpravidla zaměstnavatel objedná, zakoupí, uhradí zboží či službu a následně předá zaměstnanci. Objednávku jménem zaměstnavatele může učinit zaměstnanec, který bude čerpat benefit.

Další možností je poukázka hrazená zaměstnavatelem či nabití elektronické peněženky nebo benefiční karty, která umožňuje čerpání pouze vybraného benefitu. Nesmí fungovat jako platební prostředek.

Naopak proplacení výdajů zaměstnanci, např. za knihy nebo lístky do divadla, je peněžní plnění a daňové zvýhodnění nelze využít.

Dle mého je nepeněžní forma zbytečný formalismus, který se podařilo překonat u stravenek

volitelným stravenkovým paušálem od 2021. Nicméně, za současné právní úpravy a praxe (např. Nejvyšší správní soud 7 Ads 31/2021-28) je nutno nepeněžní formu dodržet.

### BENEFITY POSKYTNUTÉ NAD ZÁKONNÝ LIMIT

Zaměstnavatel může poskytnout benefity nad roční limity. V měsíci, kdy byl limit překročen, podléhá tento nepeněžní příjem zdanění a odvodům pojistného jako běžná mzda, což snižuje atraktivitu benefitů.

Zaměstnavatel hradí pojistné na straně zaměstnavatele jako dodatečný náklad ve výši 33,8 procenta, resp. devět procent u zaměstnanců s příjmem přesahujícím v roce 2025 maximální vyměřovací základ pro sociální zabezpečení 2 234 736 korun. Pokud jsou splněny podmínky pro daňovou uznatelnost, zejména právo zaměstnance vyplývající například z vnitřního předpisu, náklady na benefit i pojistné jsou daňově účinným nákladem.

Zaměstnanec obdrží čistou mzdu nižší o daň ve výši 15 procent, resp. 23 procent u příjmu nad limit pro progresi 1 676 052 korun pro rok 2025, a pojistné na straně zaměstnance ve výši 11,6 procenta, resp. 4,5 procenta u zaměstnanců s příjmem nad strop pro sociální zabezpečení.

### NÁVRH NA ZJEDNODUŠENÍ SYSTÉMU

Dle mého stojí za úvahu celý systém zásadně zmodernizovat a zjednodušit. Pokud stát chce podpořit vybrané aktivity zaměstnanců, může tak učinit paušální slevou na dani. Nebo zvolit osvobození příspěvku od daně a odvodů pojistného, jako se to osvědčilo u stravenkového paušálu od 2021. Zaměstnavateli se sníží administrativní zátěž. Zaměstnanec si určí, kdy a jak tyto peníze využije.

Dalším aspektem je ochrana soukromí zaměstnance. V současném nastavení má zaměstnavatel nadbytečné informace, kdy, kde a jak jsou benefity využity konkrétním zaměstnancem či jeho rodinným příslušníkem. ●

#### Rostislav Frelich

Poskytuje komplexní poradenství v oblasti daně z příjmu právnických a fyzických osob, DPH, cel, spotřebních daní a mezinárodního zdanění. Je vedoucím oddělení daní ve společnosti Peterka & Partners.

# Německo i Rakousko vábí české firmy. Pro úspěch je nutná odvaha i rozvaha

SOUSEDNÍ ZEMĚ USILUJÍ O SPECIALIZOVANÉ A DŮVĚRYHODNÉ ODBORNÍKY. PŘEKÁŽKOU VŠAK MŮŽE BÝT SPLETITÝ PRÁVNÍ ŘÁD.

Jan Beránek | Foto: Shutterstock

**E**xpanze na zahraniční trhy je cílem pro mnohé české firmy. Ze sousedních zemí v tomto směru vyčnívají oba germanofonní státy. Zatímco Německo představuje pro české společnosti již delší dobu atraktivní destinaci, popularita Rakouska stoupá až v posledních letech. Pronikání na tyto trhy však s sebou nese mnohá úskalí, na která by měly být české firmy připraveny. Právní rádce ve spolupráci se zástupci společných obchodních komor nabízí přehled legislativních novinek z obou zemí a praktických specifik, které podnikání u našich sousedů přináší.

## SPECIALIZACE A TRPĚLIVOST KLÍČEM K NĚMECKÉMU TRHU

Vstup na trh v největší sousední zemi se může zdát jako do určité míry samozřejmá věc, i díky určité podobnosti mezi profilem ekonomiky České republiky a jejího západního souseda. Německé hospodářství dle oslovených expertů těžší obzvláště z mimořádně silné průmyslové základny. „To znamená, že velký německý trh je zajímavý nejen pro sektor B2C, ale především pro sektor B2B. Zejména digitální průmyslové znalosti českých inženýrů jsou nyní potřeba,“ představuje rostoucí poptávku po kvalifikovaných pracovnících Bernard Bauer, výkonný člen představenstva Česko-německé obchodní a průmyslové komory.

Úspěšný vstup na sousední trh však může paradoxně zhatit přílišná horlivost a snaha působit světově. „České firmy se často dopouštějí chyby, když potenciálním obchodním partnerům v Německu nabízejí co nejširší sortiment výrobků nebo služeb podle hesla ‚Velký trh

potřebuje velký sortiment od nás‘. To však může vést ke skepsi na druhé straně jednacího stolu,“ vysvětluje častou komplikaci rodících se obchodních vztahů Bauer. Dodává, že nejpřesvědčivěji na germánské obchodní partnery působí úzká specializace a vysoká úroveň odborných znalostí.

Podstatnou překážku pro české firmy mohou tvořit náročné administrativně-právní požadavky a určitá byrokratická strnulost panující ve Spol-

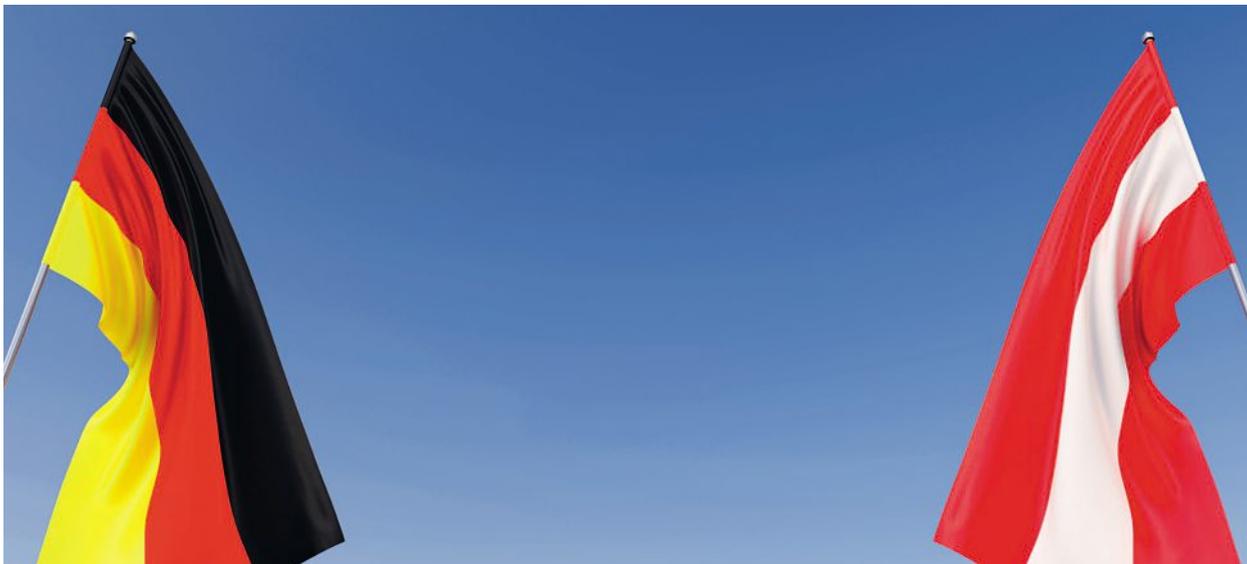
**FLEXIBILNÍ KAPITÁLOVÁ SPOLEČNOST  
ZAKOTVUJE SPECIÁLNÍ PODÍLY  
NA HODNOTĚ PODNIKU. MAJITELI NÁLEŽÍ  
PRÁVO NA ZISK I PRÁVO NA INFORMACE,  
AVŠAK ABSENTUJE HLASOVACÍ PRÁVO.**

kové republice. Tento fenomén lze demonstrovat například na nesmírně komplikované daňové soustavě, která je tvořena více než dvěma stovkami vzájemně provázaných předpisů.

Trpělivostí se musí podnikatelé obrnit i v případě, kdy si chtějí v Německu založit novou právnickou osobu. „Například časová náročnost u založení GmbH, ekvivalentu české s.r.o., které zabere v průměru čtyři až osm týdnů, je pro mnohé české podnikatele zvyklé na termín v řádů dnů doslova šok,“ vysvětluje Bauer.

Výhodu pro podnikatele uvažující o expanzi a založení společnosti může paradoxně představovat současná německá vládní krize. Kvůli její





existenci se totiž v příštích měsících nedá předpokládat přijetí jakýchkoliv přelomových legislativních novinek v oblasti obchodního práva.

### INOVOJÍCÍ A INOVATIVNÍ RAKOUSKO

Trh v sousedním Rakousku je pro české společnosti v posledních letech čím dál atraktivnější. Rakouský hrubý domácí produkt na hlavu se nachází vysoce nad evropským průměrem, podnikatele z jiných zemí zaujme i flexibilní pracovní právo vybudované hlavně na systému kolektivních smluv uzavíraných mezi zaměstnaneckými a zaměstnavatelskými organizacemi a na praxi zaměřené školství.

V posledních letech náš jižní soused klade zvýšený důraz na podporu vývoje a výzkumu, zbavuje se pověsti státu, který nepřilíží investuje do inovací, a dostává se mezi evropskou špičku. O úspěchu na tomto poli svědčí i aliance Silicon Alps Cluster, která sdružuje průmyslové špičky, státní subjekty a vědce a akademiky v rámci výzkumu a vývoje systému na bázi elektroniky.

Zájemce lákají i jiné výhody. „Rakouský trh se dá považovat za určitou vstupní bránu na stamilonový trh takzvaného DACH regionu, tvořený Německem, Rakouskem, Švýcarskem a severní částí Itálie. Jde o menší trh, než je ten německý, takže jde o dobrý test, zda má společnost potenciál uspět na germanofonních trzích,“ vysvětluje Zuzana Nötstaller, členka představenstva Česko-rakouské obchodní a průmyslové komory a vedoucí partnerka vídeňské pobočky advokátní kanceláře Fairsquare.

**Německo a Rakousko** jsou pro české podnikatele atraktivními destinacemi. Pro úspěch na těchto trzích je nutné důkladně se seznámit s odlišným právním a administrativním nastavením, ale i se specifickými nepsanými pravidly, kterými se potenciální germánské obchodní partnery řídí.

I zákonné změny se v Rakousku nesou ve znamení podpory inovativního podnikání a start-upů. Největší legislativní novinku představuje zakotvení nové formy obchodní společnosti od ledna 2024. Flexibilní kapitálová společnost stojí na pomezí mezi akciovou společností a obdobou společnosti s ručením omezeným, GmbH.

„Pro start-upy je jedním z hlavních lákadél zakotvení speciálních podílů na hodnotě podniku, které je možné vydávat například zaměstnancům. Majiteli tohoto podílu náleží právo na podíl na zisku společnosti, právo na informace i právo účastnit se valných hromad, avšak absentuje právo na nich hlasovat,“ představuje alternativu k zaměstnaneckým akciím Zuzana Nötstaller.

Nová forma korporace zároveň usnadňuje převod podílů, rozšiřuje možnosti distančního hlasování či umožňuje nejednotné hlasování společníka, který disponuje více podíly. Na významu u nové korporace nabývá formulace zakladatelského právního jednání, které musí některé zákonem povolené alternativy výslovně povolovat.

Zuzana Nötstaller zároveň upozorňuje na častou chybu, které se podnikatelé při expanzi dopouštějí. „Ve chvíli, kdy si český investor rakouský trh již dostatečně otukal, bych radila jít cestou založení rakouské dceřiné společnosti, a nikoliv prostřednictvím pobočky české společnosti. Rakouský zákazník i obchodní partner vnímá lépe, když jedná s GmbH nebo flexibilní kapitálovou společností. Vysíláte tím signál, že jste na tamním trhu etablovaný a řídíte se pravidly, která tam platí,“ uzavírá advokátka. ●

# Daňové aspekty fondových struktur z pohledu slovenských rezidentů

SLOVÁCI MAJÍ OMEZENÉ MOŽNOSTI PRO SPRÁVU SOUKROMÉHO MAJETKU. VYUŽÍVAJÍ PROTO I ČESKÉ NÁSTROJE.



| Lucie Krotilová  
| Foto: Archiv

**S**lovenský právní řád neposkytuje těmto občanům dostatečné nástroje pro správu majetku. Slováci proto využívají zahraniční alternativy, přičemž vzhledem k jazykové, kulturní i geografické blízkosti bývá jednou z nejčastějších voleb Česká republika. Pro správu soukromého majetku náš právní řád nabízí dva vhodné instituty – nadační a svěřenské fondy. Oba nástroje narůstají na popularitě a jejich počet progresivně roste. Vedle právního pohledu je (nejen) při přeshraničních řešeních nutné posoudit i daňové aspekty, které jsou totiž zásadní při otázce, jakou formu správy majetku a jurisdikci zvolit.

## VÝHODY FONDOVÝCH STRUKTUR

Zájem Slováků o české fondy vychází kromě absence slovenské úpravy z několika dalších typických důvodů. Fondové struktury jsou primárně nástrojem, který zajistí plynulé mezigenerační předání majetku s možností stanovit pravidla fungování pro další generace. Fondová struktura je tudíž významně flexibilnější alternativou ke klasickému pořízení pro případ smrti, které umožňuje zajistit pouze přechod majetku bez možnosti vymezení konkrétních podmínek

pro fungování majetkové struktury do budoucna. Fondová struktura nicméně může sloužit i jako mateřská společnost v holdingové struktuře, tedy může „držet“ podíly ve společnostech, přičemž založením fondu pod jurisdikcí odlišnou od místa, kde je soustředěn majetek a podnikání zakladatele, současně dochází k rozložení možných rizik. Klienti přistupují buď k využití fondu jako samotné mateřské společnosti, nebo do fondu vloží podíl na již existující mateřské společnosti.



## DAŇOVÉ DOPADY

Nadační fond je právnickou osobou, a má tudíž právní subjektivitu, naproti tomu svěřenský fond je sdružením majetku bez právní subjektivity. České daňové právo však svěřenským fondům přiznává daňovou subjektivitu a z hlediska daní se tyto chovají obdobně jako právnické osoby. Zisk na úrovni fondu je dle zákona o daních z příjmů daněn v České republice, a to v případě svěřenského i nadačního fondu sazbou 21 procent.

Primární daňové otázky zájemců o fondovou strukturu směřují k převodu majetku do fondu a následnému poskytování plnění beneficietům z fondu. Bezúplatné převody majetku do fondu lze provést bez daňové zátěže pro fond či vkladatele majetku. Kromě vkladů majetku v podobě nemovitostí, movitého majetku či finančních prostředků může být fond de facto holdingovou společností, která drží podíly v obchodních společnostech.

V České republice je struktura, kdy fond je v pozici mateřské společnosti, oblíbená, jelikož tímto uspořádáním dochází k uspořádání rodinného a dalšího soukromého majetku za současné

### Lucie Krotilová

Advokátka v advokátní kanceláři Portos a senior konzultantka CCS Premium Trust. Věnuje se správě majetku se zaměřením na svěřenské fondy a obchodnímu právu.

### Denisa Tobková

Paralegal v advokátní kanceláři Portos a CCS Premium Trust.

distribuce rizik. K výplatě dividend z obchodních společností, a to i ze slovenských společností, do nadačního fondu dochází s nulovým zdaněním (za předpokladu, že fond drží alespoň 10procentní podíl po dobu delší než 12 měsíců ve společnosti, ze které dividendy plynou).

V případě poskytování plnění z fondu je v důsledku fikce zavedené daňovými předpisy nutné rozlišovat mezi plněním z majetku a plněním ze zisku fondu, tedy zda je beneficietům posky-

**KROMĚ ČESKÝCH ALTERNATIV V PODOBĚ NADAČNÍHO NEBO SVĚŘENSKÉHO FONDU MAJÍ SLOVÁCI MOŽNOST VYUŽÍT I DALŠÍCH ENTIT. V PRAXI JE NEJČASTĚJI UŽÍVANOU VARIANTOU LICHTENŠTEJNSKO.**

tován vložený majetek, nebo zisky z tohoto majetku. Z fondu je totiž na základě zákona o daních z příjmů poskytováno plnění nejprve ze zisku a až následně z ostatního majetku fondu.

Plnění ze zisku fondu vždy podléhá 15procentní srážkové dani v České republice. Z důvodu odlišné sazby daně z příjmů fyzických osob bude příjem slovenského daňového rezidenta dodaně na Slovensku do výše 19, popř. 25 procent. Významnou skutečností je, že mezi Slovenskou republikou a Českou republikou byla uzavřena

dohoda o zamezení dvojímu zdanění, na základě které dochází k zápočtu 15 procent odvedených v České republice. Je-li plněno z majetku fondu, ke zdanění na straně slovenských daňových rezidentů až do hodnoty vloženého majetku nedochází, jelikož se na Slovensku nejedná o zdanitelný příjem. Ke zdanění by v důsledku dohody o zamezení dvojímu zdanění mohlo dojít v České republice, kde však ke zdanění plnění poskytovaného slovenským daňovým rezidentům z vloženého majetku nedochází.

**ČEKÁNÍ NA ZMĚNU**

Na Slovensku byly tendence pozměnit právní úpravu nadačního zákona tak, aby bylo možné využívat nadace i pro účely správy rodinného, respektive soukromého majetku. Přes hlasy řady zastánců této myšlenky však k úpravě nedošlo. Zájem slovenských občanů o možnost správy majetku ve fondových či trustových strukturách však přetrvává.

Kromě českých alternativ v podobě nadačního nebo svěřenského fondu mají Slováci možnost využít i dalších entit sloužících pro účely správy majetku, které poskytují jiné právní řády. V praxi je nejčastěji užívanou variantou Lichtenštejnsko, a to zejména z důvodu jeho etablovanosti v oboru správy majetku. K volbě české či zahraniční alternativy vždy dochází na základě předchozí právní a daňové analýzy majetkového portfolia a záměrů zakladatele. •



# Malé firmy stále nejsou na novou úpravu kyberbezpečnosti dostatečně připraveny

S JANEM RATAJEM Z ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE TAYLOR WESSING JSME MLUVILI O JHO CESTĚ K PRÁVU, KYBERBEZPEČNOSTI ČI VYUŽITÍ AI.

| Petr Kain | Foto: Lukáš Biba

**P**rávnické profesi se Jan Rataj z advokátní kanceláře Taylor Wessing věnuje vlastně shodou okolností. Všestranně nadaný student mohl být stejně tak dobře ekonomem, jako inženýrem z ČVUT. Povíдали jsme si o tom, co jej na právu přitahuje, proč po 15 letech změnil zaměstnavatele, čeho by chtěl v nové firmě dosáhnout, a probrali jsme, proč je tak těžké sehnat mladé zájemce o práci v advokacii.

**NA ZÁKLADCE JSEM REPREZENTOVAL ŠKOLU NA VŠEMOŽNÝCH OLYMPIÁDÁCH, AŽ UŽ TO BYLA MATEMATICKÁ, FYZIKÁLNÍ, NEBO BIOLOGICKÁ.**

## Jaká byla vaše osobní cesta k právu?

Rozhodně nebyla přímočará. V podstatě šlo o jednu velkou souhru okolností. Jsem ročník 1975 a dodnes si pamatuji, jak jsme v družině na základní škole, tedy v první polovině 80. let, hráli hru, při které jsme pantomimicky předváděli různá povolání a ostatní je hádali. A zároveň jsme měli říct, co bychom chtěli v budoucnu dělat. Tehdy to bylo krátce po letu Vladimíra Remka do vesmíru, takže většina kluků chtěla být kosmonauty, zbytek klasicky hasiči nebo policisty, tehdy tedy požárníky a příslušníky Veřejné bezpečnosti. A já jsem vůbec netušil. K právu jsem rozhodně v dětství žádný vztah neměl, a to ani v souvislosti s rodiči. Máma vystudovala na Filozofické fakultě obor čeština a ruština, otec měl zase vystudovanou jadernou

fyziku. Dovedete si asi představit, že když jsem spolužákům říkal, že táta pracuje jako „vědecký pracovník v oboru stínění jaderných reaktorů“, moc to nepřispívalo k mé integraci do kolektivu. Každopádně jsem dlouho netušil, co bych chtěl v budoucnu dělat. Navíc jsem vynikal v mnoha věcech, ale v ničem výrazně. Pamatuji si, že na základce jsem školu reprezentoval na všech možných olympiádách, ať už to byla matematická, fyzikální, nebo biologická. Jezdil jsem i na soutěže v českém jazyce a ruštině. K tomu jsem ještě za školu dělal atletiku a hrál šachy.

## Takže ode všeho trochu.

Je to tak. A nedá se říct, že by mě něco bavilo natolik, že bych se tím chtěl i do budoucna zabývat. Rodiče mě pak jemně tlačili k tomu, abych se zaměřil víc na matematiku než na humanitní obory, takže jsem šel na gymnázium Korunní, tehdy jedno z asi tří nejlepších matematických gymnázií v Československu. I tam jsem jezdil na matematické a fyzikální olympiády, dokonce i na celostátní, ale tam už jsem většinou končil spíše na chvostu. A když jsem byl v maturitním ročníku, zjistil jsem, že pořad nemám jasno. Dokázal jsem si představit velmi široké spektrum možností studia, od filozofické fakulty, kde jsem z mladistvého vzdoru zvažoval studium filozofie či nějakého jazyka, až třeba po medicínu, to kvůli tradici v širším příbuzenstvu. Nakonec jsem byl přijat na „matfyz“ na matematiku a na pražskou VŠE do oboru finance. Ekonomie se tehdy, v polovině devadesátých let, brala jako něco, co má rozhodně budoucnost a je společensky velmi potřebné. Na podzim jsem kvůli jakémusi termínovému souběhu na obou školách a své jisté nesmělosti



nastoupil pouze na ekonomku. Když jsem tam ale během prvního ročníku zvládl asi dvě třetiny celého tříletého bakalářského studia, rozhodl jsem se přibrat práva, která mi začala dávat stále větší smysl.

#### **Co vás na právu nejvíce baví?**

Různorodost, možnost poznávat stále něco nového a neustále se učit. I když to je spíš nutnost. To asi platí pro všechny obory, protože dnešní pokrok je velmi rychlý, ale v právu musíte už odjakživa neustále sledovat, co se děje nového. Neustále přicházejí nové předpisy a soudní rozhodnutí. Stále je o čem diskutovat s kolegy nebo i mimo kancelář. Určitě mám také rád, když se mohu s prací ztotožnit, s tím, co dělá můj klient, ať už obecně, nebo s tím, čeho se snaží dosáhnout v konkrétní věci. Samozřejmě tím nechci říct, že když mi zadání od klienta není sympatické nebo mi nepřipadá zcela užitečné, odvedu práci hůř. Odvádím ji stále stejně kvalitně, ale možná tomu chybí určitý nadstandardní pocit radosti. Velmi příjemné a profesně naplňující je také občasné uznání a respekt kolegů, ať už jsou na stejné úrovni seniority, nebo od mladších členů týmu, kterým se člověk mnohdy věnuje dlouhá léta, už od jejich koncipientských začátků.

#### **A co vás naopak na práci advokáta baví málo?**

#### **Jan Rataj**

Vede IP/IT praxi pražské kanceláře Taylor Wessing v pozici Counsel. Jako zkušený advokát s dlouholetými zkušenostmi z prestižních mezinárodních advokátních kanceláří se v poslední době zaměřuje především na kybernetickou bezpečnost, ochranu osobních údajů, mediální právo a reklamu. Klientům vedle M&A transakcí s IP/IT prvkem pomáhá také v oblastech duševního vlastnictví, zejména autorských práv s důrazem na problematiku filmové produkce, a při správě a vymáhání práv z ochranných známek.

Obecně je v naší práci vedle té různorodosti také poměrně dost rutiny, zvláště když je člověk na jednom místě déle, což byl i můj případ. Po nedávném příchodu do Taylor Wessing je ale pro mě samozřejmě většina věcí nová. Užívám si, že poznávám nové oblasti práva, nové kolegy a nové klienty.

#### **V DLA Piper jste strávil více než 15 let. Proč jste se rozhodl po tolika letech odejít a zakotvit v Taylor Wessing?**

Cítil jsem se už lehce vyhořelý a nebyl jsem si jistý, jak dál. Vzal jsem si roční sabbatiku s tím, že se po jeho uplynutí vrátím, ale to nakonec nevyšlo. Poté jsem začal komunikovat s Jakubem Adamem, partnerem Taylor Wessing, který právě přišel z DLA Piper, a on mě v podstatě nalá-

kal. Jelikož jsou pro mě důležité i sociální vazby, hrálo roli i to, že v Taylor Wessing už několik let funguje tým lidí, kteří přišli z DLA Piper. A navíc bydlím asi sto metrů od nové práce, což je velmi příjemné.

**V Taylor Wessing povedete oddělení IP/IT práva. Máte v téhle oblasti nějaké cíle?**

Žádné kvantitativní cíle stanovené nemám. Mým úkolem bude spíše po určitých personálních změnách stabilizovat toto oddělení a snad výhledově i pozvednout rozsah jeho činnosti. Do určité míry můžeme spoléhat na naši mezinárodní síť, která nám poskytuje určitý objem práce, ale samozřejmě bude důležité mít co nejvíc místních klientů. V centru pozornosti je nová úprava NIS2 o kybernetické bezpečnosti, na tuto oblast se výrazně zaměřujeme. Děláme například s pomocí technických poradců workshopy pro klienty. V nějaké míře stále funguje i poradenství v ochraně osob-



ních údajů, ale už není takový boom jako před šesti lety, kdy byla přijata úprava GDPR.

**Směrnice NIS2 o kybernetické bezpečnosti přináší nově spoustu povinností pro mnohé české firmy. Jsou na ně připraveny?**

Řekl bych, že firmy jsou si tak nějak vědomy, že na ně povinnosti brzy dopadnou, ale příliš připraveny nejsou, především to platí o těch menších. Okruh firem, kterých se budou povinnosti dotýkat, se přitom výrazně rozšíří, nově jich má být podle odhadů kolem šesti tisíc.

**Co budou muset nově splňovat?**

Bude to odstupňované. Firmy budou rozděleny do režimu vyšších a nižších povinností. Lze říct, že budou muset připravit nejrůznější politiky a dokumenty kybernetické bezpečnosti, školit zaměstnance i management, přijímat další bezpečnostní opatření, pravidelně si nechat provádět audity kybernetické bezpečnosti, samozřejmě hlásit kybernetické incidenty a reagovat na ně. Zcela novou a separátní částí je takzvaná kontrola, respektive prověřování bezpečnosti dodavatelského řetězce.

**Říkal jste, že firmy se zatím příliš nepřipravují. Kolik času jim ještě na přípravu zbývá?**

Ve chvíli, kdy bude zákon přijat, což může být podle současných odhadů během prvního pololetí příštího roku s účinností nejspíše k 1. 7. 2025, příslušné subjekty spadající pod novou regulaci mají 60 dní na to, aby tuto skutečnost ohlásily Národnímu úřadu pro kybernetickou bezpečnost. Do této doby by se měly danou problematikou zabývat aspoň natolik, aby zjistily, zda na ně nový zákon dopadne. Jakmile je pak úřad zaregistruje, mají od tohoto okamžiku přechodnou lhůtu jednoho roku, aby v plném rozsahu začaly plnit veškeré povinnosti podle nového zákona. Přičemž subjekty, na které se vztahuje již současná úprava, budou povinny během daného přechodného období dodržovat povinnosti alespoň v rozsahu staré úpravy.

**Dá se to za tu dobu vůbec stihnout?**

Záleží samozřejmě na konkrétním případě. Předpokládám však, že na určité úrovni už firmy kybernetickou bezpečnost řeší i bez zákonné povinnosti. Každopádně si nyní musí nastavit formální rámec, což znamená alespoň vytvořit

písemné dokumenty pro případ kontroly a ověřit, zda splňují všechny požadavky.

**V poslední době se ozývá proti nové úpravě kyberbezpečnosti poměrně hodně protestních hlasů. Těmto výtkám jde naproti i iniciativa představitelů výboru pro bezpečnost a hospodářského výboru sněmovny, podle níž by pravomoc určovat vyloučené dodavatele v rámci kontroly bezpečnosti dodavatelského řetězce neměl mít NÚKIB, ale vláda. Co si o tom myslíte?** Příkladím se k názoru, že politická odpovědnost za takové rozhodnutí by měla spočívat spíše na vládě než na úřednících. Vezměte si, že firmě lze v podstatě zakázat spolupráci s konkrétním dodavatelem, což může mít zásadní ekonomické důsledky nejen pro dodavatele, ale i pro daný český subjekt, a to v řádu miliard korun. Takové rozhodnutí by neměl mít na starosti úřad.

**Objevuje se i kritika, že jsme v kyberbezpečnosti papežtější než papež a při přípravě zákona došlo ke goldplatingu. Tedy že se při transpozici unijních směrnic přidávají regulační a sankční opatření, která směrnice nepožadují. Souhlasíte?**

Speciálně v prověřování bezpečnosti dodavatelského řetězce je to do značné míry opravdu goldplating. Na druhou stranu je to pravděpodobně do určité míry nezbytné, protože při dosavadní praxi, když NÚKIB v této oblasti vydal nějaké varování, mnohé subjekty se jím prostě neřídily.

**Světlem v poslední době hýbe otázka, jak umělá inteligence promění způsob naší práce. Jak, jestli vůbec, proměňuje práci právníků?**

Myslím, že v právní oblasti umělá inteligence rozhodně má budoucnost, ale v tuto chvíli ještě není natolik pokročilá, abychom se na ni mohli plně spolehnout. Samozřejmě ji lze využít k tvorbě jednoduchých e-mailů, prezentací, tabulek či přehledů. Tady určitě může podstatně usnadnit práci a také ji pro tyto účely někteří z nás využívají. Pokud jde třeba o ochranné známky, tedy o můj obor, máme nástroj, který dokáže na základě kombinace podoby, ať už textové, nebo grafické, a příslušných druhů výrobků a služeb stanovit stupeň rizika zaměnitelnosti dané známky s nějakou již existující v rozmezí od nuly do sta procent. No a samozřejmě je umělá inteligence perfektním nástrojem pro prohledávání obrovského množství materiálů. Když máte například šetření u klienta,

u něhož je podezření, že je zapojen do kartelové dohody s konkurencí, a ta firma si chce být jistá, že tomu tak není, nebo je podezření, že někdo zpronevřuje prostředky, musíte projít třeba miliony e-mailů té společnosti za poslední tři roky. Umělá inteligence vám dokáže během chvilky vybrat třeba deset tisíc e-mailů nějakým způsobem podezřelých. To úžasně šetří čas.

**Když jsme u možností, jak AI promění vaši práci, proměnila se práce advokátů hodně od dob, kdy jste před nějakým čtvrtstoletím začínal?**

Pamatuji si například, že v první firmě, kde jsem začal pracovat, byl přístup na internet pouze u jednoho centrálního počítače a pravidelně se na něj stála fronta. A když se načítal nějaký rozsáhlejší dokument, jako třeba návrh zákona z Poslanecké sněmovny, mohl tento proces trvat klidně deset minut. To si dnešní mladá generace vůbec nedokáže představit.

**KANCELÁŘE SE O KONCIPIENTY DOSLOVA PŘETAHÚJÍ. MLADÝM SE DO ADVOKACIE PŘÍLIŠ NECHCE, PROTOŽE JE TO OPRAVDU NÁROČNÁ PRÁCE.**

**Často slýchávám, že absolventi práv nemají o advokacii příliš zájem. Je to i vaše zkušenost?**

Je to tak, nabrat koncipty je teď poměrně obtížné a kanceláře se o ně doslova přetahují. Mladým se do advokacie příliš nechce, protože je to opravdu náročná práce. V některých kancelářích je třeba občas pracovat i 18 hodin denně. Tyto kanceláře jsou známé tím, že koncipty nabídnou více peněz, ale také od nich požadují dvojnásobné nasazení. Upřímně, myslím, že tohle tempo vydrží během povinných tří let tak desetina konciptytů.

**Vy jste jako koncipt tak tvrdě pracoval?**

Dlouhodobě ne, ani pak jako advokát. Nikdy jsem totiž nebyl přímo v transakčním týmu, tedy v oblastech M&A, nemovitostních transakcích či financování. Maximálně když se v kanceláři pracovalo na nějaké opravdu velké transakci, ale ani tehdy to nebylo 18 hodin denně. Nicméně je pravda, že i pro mě byla období, jednou či dvakrát do roka, kdy jsme třeba týden či dva odcházelí domů až někdy mezi desátou a půlnocí. ●

# Pravidlo „60-30-10“ aneb Klíč k úspěchu technologické transformace

AI A DALŠÍ NOVÉ TECHNOLOGIE MAJÍ OBROVSKÝ POTENCIÁL, ALE JEJICH ÚSPĚCH ZÁVISÍ PŘEDEVŠÍM NA UŽIVATELÍCH.



David Slánský  
Foto: Archiv

**O** nových technologiích včetně AI už byly popsány stohy papírů. Do diskuse proto přispějí něčím spíše kontraintuitivním – hlavním klíčem k úspěchu není vyspělost technologií, ale správně vyškolení a motivovaní lidé, kteří je dokážou vhodně využívat. A také kvalitní data, ze kterých se technologie učí a která zpracovává a vyhodnocuje.

Mých více než 25 let praxe zavádění chytrých řešení založených na datech by šlo pro zjednodušení shrnout do magické formule „60-30-10“: v průměru 60 procent celkového úspěchu – a tedy i ideálně vynaloženého úsilí – je o lidech, 30 procent o datech a pouze 10 procent úspěchu je zásluhou samotné technologie.

Jedním z důvodů ústřední role lidského faktoru je význam důvěry a vzorů. Důvěra se buduje postupně, skrze pozitivní zkušenosti a transparentní komunikaci. K našim nejúspěšnějším projektům patří zavedení nového digitálního bankovníctví jedné střeoevropské finanční skupiny v několika zemích. Projekt jsme získali a zdárně realizovali i díky námi zvolenému přístupu, jehož jádrem je přesvědčení, že chcete-li přimět vaše klienty, aby nový produkt používali, musí ho používat vaši zaměstnanci.

**JE KLÍČOVÉ INVESTOVAT NEJEN DO TECHNOLOGIÍ, ALE I DO LIDÍ, KTERÍ S NIMI PRACUJÍ. NEJVĚTŠÍ ŠANCI NA ÚSPĚCH V DIGITÁLNÍ ÉŘE TAK MAJÍ ORGANIZACE, KTERÉ SE ZAMĚŘUJÍ NA ROZVOJ SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.**

Proto jsme vytvořili skupinu ambasadorů nového bankovníctví. Jeho výhody dokázali ambasadoři vysvětlit a ukázat kolegům i zákazníkům. Na každé pobočce a v každém týmu mimo pobočky byl vždy alespoň jeden ambasador. Díky tomu jsme už v prvním roce dosáhli pětinasobného počtu uživatelů nového bankovníctví oproti původnímu, i tak ambicióznímu cíli. A dnes je toto bankovníctví hlavní platformou všech proklientských inovací v celé skupině, přičemž jej po Evropě využívá více než 10 milionů zákazníků.

## 1000 PÍSNÍ V KAPSE

Důležitost lidského faktoru je vidět i na vlivu různé míry angažovanosti top managementu. Pomáhá, když technologické změny propaguje celé vedení, nejen CIO. Průzkum KPMG global tech report ukázal, že ve 38 procentech mezinárodních společností již v loňském roce panoval pocit, že top management podporuje použití nových technologií. To je výrazný nárůst oproti 10 procentům v roce 2022.

Role top managementu je mimo jiné ve formulování jasné vize a strategie pro implementaci i marketingu technologií. Jeden příklad za všechny: přehrávač Microsoft Zune byl po technické stránce výborným nástrojem, přesto na trhu vydržel jen pět let. Jednou z hlavních příčin jeho komerčního neúspěchu byla pokulhávající produktová vize. Zatímco Apple iPod měl „1000 písní v kapse“, Zune něco podobného postrádal.

Význam lidského faktoru je stěžejní i na úrovni řadových zaměstnanců. Lidé mívají přirozený strach ze změn a mohou jim aktivně bránit, zvláště pokud se obávají, že je nové technologie nahradí. Tento pesimismus ale není namístě, jak ukazuje například zpráva Future of Jobs Report



2023 od Světového ekonomického fóra (WEF). Podle této analýzy může být AI a automatizace do roku 2025 nahrazeno přibližně 85 miliónů pracovních míst. Současně se ale očekává vznik jiných – mnohdy lepších – zhruba 97 miliónů míst, což znamená čistý přírůstek 12 miliónů míst.

Jinak řečeno: technologie byly a zůstávají nástrojem pro zefektivnění lidské práce, ne pro její odbourání. Role zaměstnanců se tak jako již dříve změní, ale nezanikne. Pozorujeme to v mnoha různých odvětvích, od automobilového průmyslu přes lékařskou diagnostiku až po svět investování či vytváření obsahu, včetně tohoto textu.

## TECHNOLOGIE BYLY A ZŮSTÁVAJÍ NÁSTROJEM PRO ZEFEKTIVNĚNÍ LIDSKÉ PRÁCE, NE PRO JEJÍ ODBOURÁNÍ. ROLE ZAMĚSTNANCŮ SE TAK JAKO JIŽ DŘÍVE ZMĚNÍ, ALE NEZANIKNE.

Více než v minulosti ale budou rozhodující schopnosti jednotlivých lidí. Pokud nezískají dovednosti potřebné k využívání technologií, buď je nevyužijí vůbec, nebo špatně. V takovém případě by jim ztráta zaměstnání skutečně hrozila. Podle zmíněné zprávy WEF se cca 60 procent pracovní síly bude muset do 10 let přeučit stávající pracovní postupy nebo naučit zcela nové. Zde neuvedu konkrétní příklad, trefnější je totiž tento obecný vtip: CFO se ptá svého CEO: „Co když zaplatíme lidem školení a oni odejdou?“ A CEO odpovídá: „A co když jim ho nezaplatíme a oni neodejdou?“

### DATA JAKO RUROVINA

Teď k těm 30 procentům úspěchu, které jsem v úvodu přičkl kvalitním datům. Ty jsou pro technologie vlastně surovinové vstupy. Výsledky využití technologií jsou tudíž pouze tak dobré, jak dobrá jsou data, na kterých jsou založeny a/nebo se kterými pracují. Proto se vyplatí nešetřit na sběru a zajištění kvality dat. Dlouhodobé zkušenosti z našich projektů ukazují, že dostupnost správných dat dokáže zlepšit dopady analytických produktů až o 40 procent a zároveň snížit implementační náklady zhruba o třetinu.

Extrémní příklad dopadu špatných dat je experiment s AI chatbotem Tay, který měl za úkol ko-

munikovat s uživateli na Twitteru a učit se z jejich interakcí. Tay byl navržen tak, aby napodoboval konverzaci s 19letou dívkou a stal se zábavným nástrojem pro mladé lidi. Během méně než 24 hodin od spuštění ale Tay vykolejil koordinovaný útok uživatelů, kteří ho záměrně učili rasistické, sexistické a jiné nevhodné výroky. Z tohoto důvodu byl Tay okamžitě vypnut.

Zbývajících (i tak nikoliv nevýznamných) 10 procent úspěchu přisuzuji technologiím, bez kterých to samozřejmě nejde. Ale na rozdíl od lidí a dat si technologie nemusí organizace samy „vypíplávat“, do velké míry optimalizované je dostanou už od dodavatele. Technologie a aplikace jsou dnes vyvíjeny velmi pečlivě s důrazem na vše, od bezpečnosti a etiky přes ekonomičnost až po skvělou zákaznickou zkušenost. Díky tomu si lze velmi dobře vystačit s tím, co dodavatelé standardně nabízejí, a není třeba velkých individuálních úprav. Platí to pro běžné uživatelské aplikace v mobilních telefonech i pro velké firemní nástroje generativní AI. Podle letošního průzkumu KPMG GenAI Study bude většina organizací pracovat se standardním GenAI řešením od externích dodavatelů, pouze 12 procent plánuje tato řešení vyvinout interně.

AI a další nové technologie mají obrovský potenciál, ale jejich úspěch závisí především na uživateli. Technologie může být sebelepší, ale nepřinese očekávaný efekt, když není ve správných rukou a „nenasytí“ se dobrými daty. Proto je klíčové investovat nejen do technologií, ale i do lidí, kteří s nimi pracují. Největší šanci na úspěch v digitální éře tak mají organizace, které se zaměřují na rozvoj svých zaměstnanců a podporují kulturu neustálého učení. Technologický pokrok se nikdy nezastaví, neměli bychom ani my. ●

### David Slánský

Vedoucí pražského KPMG Data & Analytics Centre of Excellence. Má za sebou stovky projektů po celém světě v různých odvětvích, zejména finančnictví, telekomunikacích, energetice a terciárním vzdělávání. Tyto projekty byly zaměřené na pochopení a předvídání toho, jak se chovají zákazníci a zaměstnanci, regulatorní a legislativní otázky, správu dat a oblast business intelligence.

# Vždyť jsem si kvůli tobě zmenšil byt!

KDYŽ SE S PROTISTRANOU DOMLUVÍTE, ŽE SPOLU NĚCO UDĚLÁTE, NEZAPOMEŇTE SI DOMLUVIT I TERMÍN A TAKÉ PŘÍPADNÉ SANKCE.



Marek Pokorný  
Foto: Václav Vašků

**D**louhé roky měli mezi sebou dva sousedé ze smíchovského činžáku v Praze 5 Pavel Ch. a Jiří M. dobré vztahy. To se ale výrazně změnilo poté, co se Pavlu Ch. narodila vnučka. Ta nebyla zrovna nejtišší a Jiří M. si postupně začal stěžovat na hluk, který způsobovala. I proto, že mezi byty byla jen slabá příčka.

Když nepomáhaly domluvy, Jiří M. se rozhodl rámus od souseda přehlušit. Vždy, když se mu zdálo, že hluk z vedlejšího bytu překračuje snesitelnou mez, naplno pustil televizi či hudbu. Spor tak eskaloval a nakonec se přenesl na shromáždění vlastníků jednotek. Tam Pavel Ch. navrhl, že jak on, tak Jiří M. na svoji stranu příčky postaví akustickou předstěnu. Jeho soused s tím souhlasil a na shromáždění členů to i přislíbil.

## JEDNA PŘÍČKA STAČÍ?

Pavel Ch. svoji část dohody splnil a protihlukovou příčku ve svém bytě vybudoval – přišla ho na 76 tisíc korun. A předal sousedovi i projekt, aby měl i on podle čeho postavit svoji část. Jiří M. mu ale oznámil, že je to už zbytečné – po postavení první stěny hluk ustal, a i on proto přestal pouštět hlasitě televizi. A nabídl Pavlovi Ch., že mu na jeho část přispěje sumou deset tisíc korun. To je prý reálná cena, protože jím oslovené stavební firmy vybudování příčky odhadly na 20 tisíc korun.

Desetitisícový příspěvek ale Pavel Ch. odmítl jako směšně nízký, protože nezohledňoval reálné náklady, které investoval. A trval „z morálních a principiálních důvodů“ na tom, že Jiří M. musí splnit svoji část dohody, tedy protihluková opatření na své straně společné zdi. A poslal mu i předžalobní výzvu, na kterou už Jiří M. nereagoval.

Když jej k tomu nepřiměl po dobrém, podal žalobu. Jenže Jiří M. svůj byt mezitím prodal, a to i kvůli sporu se sousedem. Pavel Ch. proto chtěl, aby mu dodatečně přispěl polovinou skutečných nákladů na vybudování jeho zdi, tedy 38 tisíc korun. A dalších 58 tisíc korun za snížení hodnoty bytu. Tím, že vybudoval onu protihlukovou příčku, si totiž zmenšil podlahovou plochu. A doložil to i znaleckým posudkem.

## PŘÍLIŠ VÁGNÍ DOHODA

Prvoinstanční Obvodní soud pro Prahu 5 provedl důkladné dokazování a předvolal si i místopředsedu společenství vlastníků, který spory i uzavření dohody o postavení protihlukové příčky v obou bytech potvrdil. A i to, že stavbu shromáždění vlastníků schválilo. Soud ale nakonec žalobu zcela zamítl. Dohoda o stavbě příčky podle něj byla natolik vágní, že Jiřího M. k ničemu nezavazovala. „Ze strany žalovaného zjevně došlo k porušení smluvní povinnosti. Strany si však nesjednaly lhůtu ke splnění povinnosti či jakýkoliv následek v případě jejího nesplnění,“ konstatoval soud.

Ten navíc došel k tomu, že tím, že Jiří M. nesplnil svoji část dohody, Pavlovi Ch. nevznikla žádná újma. Vynaloženými náklady na protihlukovou stěnu si totiž zvýšil komfort své domácnosti. Soud neuznal ani důvod pro náhradu kvůli zmenšení plochy bytu. Pokud by totiž Jiří M. svoji část dohody splnil, i jemu by se byt zmenšil. Prvoinstanční verdikt pak potvrdil i odvolací soud.

Pavel Ch. se s tím nesmířil a podal dovolání k Nejvyššímu soudu. Ten zkusal přesvědčit například i argumentem, že kdyby soused příčku na své straně vybudoval, hodnota jeho bytu by se díky většímu odhlučnění zvýšila. Ani s tím ale neuspěl a Nejvyšší soud jeho dovolání jako nepřípustné odmítl. ●

## POPULÁRNÍ KNIHA Z EDICE HN

Dostat se od prvního nápadu k funkční solární elektrárně není zrovna jednoduché – a většinou ani rychlé.

Redaktor Hospodářských novin Otakar Schön popisuje v 16 kapitolách, jak si vybudovat a rozjet elektrárnu, která dává ekonomický smysl.



[hn.cz/solarnik](https://hn.cz/solarnik)



329 Kč

**Solární elektrárna bez stresu pod letním sluncem:  
průvodce krok za krokem od Otakara Schöna.**



Pro návštěvu webu zapište  
na tento kód fotoaparátem  
vašeho telefonu



# Vzdělávání pro budoucnost

Jaké jsou nejdůležitější úkoly  
pro české školy?

**Více na [ChytréČesko.org](http://ChytréČesko.org)**

Společný projekt serveru [Aktuálně.cz](http://Aktuálně.cz) a Nadace  
České spořitelny zaměřený na vzdělávání



Aktuálně.cz

**NADACE**  
České spořitelny