

euro⁴³

Ve spolupráci s

FT
FINANCIAL
TIMES

www.tydenikeuro.cz

Rizikový kapitál utíká

Čeští investoři nadějných startupů míří stále častěji do ciziny. Výjimečných jednorožců s globálním potenciálem v Česku nepřibývá

29. 10. 2024 CZ 69 Kč SK 3,60 €



9 1212 1200 71 43

DODÁVÁME ENERGII

24/7

Stabilní energii, vždy
když potřebujete.

[WWW.7.CZ](http://www.7.cz)

 ELEKTRÁRNA
CHVALETICE



Jak vyplat jednorožce



Martin Rychlík
rychlik@tydenikeuro.cz

Listuji v knížce na stranu 353. Písmeno U, Unicorn... Jednorožec. Co o něm píší? Vyskytuje se velmi zřídka. Jedná se o hodné, ale divoké, nevyzpytatelné stvoření. Prý je krásné, čarovné, čistě bílé a s unikátním rohem na čele. Ten mívá dvě až tři stopy na délku. Jednorožci mluví; jsou inteligentní, bývají „napřed“. Umějí se jednou denně teleportovat, přemístit zcela jinam. „Délka života jednorožců nebyla zaznamenána, ale zůstávají mladistvými až do svého skonu. Tajemství jejich dlouhověkosti je skryto v magické povaze jejich rohu,“ uvádí obří *Monstrous Manual* (1994), Rukověť příšer, k legendární hře na hrdiny *Advanced Dungeons & Dragons*.

V byznysu se „jednorožci“ vyskytují, ovšem rovněž velice zřídka. Jde také o mytické či skoro nadpřirozené entity, jež jakýmsi kouzlem (a startovním kapitálem) vyletěly z nuly do zázračných výšin – až do hodnoty miliardy dolarů. Ta je jakousi lesní mezí, hranicí, za kterou si unicorni lebedí, kde žijí. Ale kde se rodí? Píšeme o tom od strany 18 tohoto vydání týdeníku Euro, kde kolega Blahoslav Hruška dokládá raritnost jednorožců z luhů a hájů českých. Zatím se tu rozběhla pouhá tři taková zvířata: dostala do vínku jména Rohlík, Mews a Productboard.

Český investiční kapitál už však nesází (peníze) jen na domácí oboru. Jak se dočtete, investoři jako Credo Ventures, RSJ Gradus, Reflex Capital, Rockaway Ventures, Tilia Impact Ventures, Inven Capital či týmy kolem i&i Biotech Fund se

rozhlízejí po světě, kdeže nějaké to malé hříbátko s pučícím rohem běhá... Příklad rumunského softwarového startupu UI Path, který dorostl a má za sebou IPO na newyorské burze, je jednou krásnou byznysovou pohádkou.

Hodně jednorožců je digitálních. Celkově dominuje umělá inteligence (AI), která dnes tvoří takřka polovinu takových magických stvoření – 43 procent.

Proč ale máme v Česku jen tři odchovance? Co tomu brání? Jak to můžeme zlepšit? Zeptejme se přímo AI, nejnovější verze ChatGPT, jehož mladá „matka“ – firma OpenAI (podle listu *The New York Times* hledající další investiční štávu a cílící na hodnotu 150 miliard dolarů!) – je dalším takovým vyšlechtěným hřebcem.

Proč je počet zdejších jednorožců tak omezený? „Prvním faktorem je velikost českého trhu, který je relativně malý ve srovnání s globálními technologickými huby. To omezuje potenciál rychlého růstu firem a přístup k investicím. Dalším důvodem je nižší množství rizikového kapitálu dostupného pro startupy v regionu. Investoři tu mají tendenci být konzervativnější a méně ochotní riskovat. Třetím faktorem je absence hluboké tradice a ekosystému pro rychle škálovatelné inovativní firmy, což ztěžuje expanzi na globální úrovni. I přes kvalitní technické talenty a vzdělání je český startupový ekosystém ve fázi růstu a formování,“ píše zcela „rozumně“ robot.

A co můžeme my, lidé, dělat lépe? „Stát by měl zlepšit přístup k rizikovému kapitálu, podporovat inovace daňovými úlevami a posílit startupový ekosystém. Klíčové je propojit české startupy s globálními trhy a investory a motivovat mladé talenty ke kreativě a podnikání.“

Přeji vám inspirativní čtení. ●

Obsah

Monitor

- 03 Editorial
- 06 Citáty
- 08 Ozvěny
- 10 Slůva / Komentář

Téma

- 12 Vrtulníkový dar nedar

Report

- 18 Hon na jednorožce
- 24 Našlapování kolem Dukovan
- 28 Fetiš dluhu
- 32 Žabka doskákala na burzu
- 34 Euro Lawyers: Trestejme jinak
- 36 Financial Times: Trump - nejriskantnější Muskova sázka

Panorama

- 42 Časy se mění, oděvy s nimi
- 46 Ve jménu whisky, Skotska a Macallanu
- 48 Seriál Young Blood: Jak chytře vylepšit materiály
- 50 Luxusní únik do šumavské přírody
- 52 Česko eviduje 32 tisíc čistých elektromobilů
- 54 Společnost
- 56 Lidé a podniky
- 58 Dokážeme zastavit nekonečný růst cen bytů?



12

Vrtulníkový dar nedar

Výrazně později a draž, než se čekalo. I tak je osm „darovaných“ vrtulníků z Havaje pro českou armádu životně důležitou injekcí



18

Hon na jednorožce

Českých startupů s raketovým růstem nepřibývá. Investoři proto čím dál častěji míří do zahraničí

36

Trump – nejriskantnější Muskova sázka

Miliardář a podnikatel Elon Musk podporuje republikánského kandidáta na prezidenta USA. V případě vítězství Donalda Trumpa by mohl získat značný vliv na americkou vládu



42

Časy se mění, oděvy s nimi

K mému překvapení jsem ve skříni objevil triko Nike z roku 1998, jehož gramáž, barva i kvalita mě doslova zarazily. Jak je možné, že tak staré a obnošené tričko je i po letech v lepší kondici než relativně nový kus?



”

Investujeme.

→ www.drfg.cz

Vizualizace projektu Ister Tower, Bratislava

Finanční služby

500 000+

spokojených klientů
s našimi službami

Telekomunikace

600+ odborníků

staví a servisuje mobilní
a datové sítě

Nemovitosti

25+ mld. CZK

tržní hodnota spravovaných
realitních aktiv



„Minoritní akcionáři ČEZ se starají jen o zisk, ne o lidi.“

Miliardář Andrej Babiš, guru hnutí ANO, se věru zvláštním argumentem vyjádřil k otázce zestátnění energetické společnosti ČEZ. Hlavně že Agrofert se stará o lidi, že ANO?

„Je to skutečně pravda, na ministerstvu kultury jsme se rozhodli pro ambiciózní projekt hudební úpravy státní hymny Slovenské republiky.“

Slovenská ministryně kultury Martina Šimkovičová (ta proslavená blondýna) se rozhodla, že dosavadní verze podtatranské hymny zní příliš zastarale. Vzhledem k aktuální politice Ficova kabinetu tipujeme rovnou úpravu pro balalajkový orchestr!



„Jedna z věcí, která je nezbytná k tomu, abychom mohli spolupracovat, je, abychom se přestali kádrovat.“

Teflonovému Jiřímu Paroubkovi není proti mysli spolupráce pod značkou Stačilo! s kýmkoli, kdo půjde proti současné vládě. Že by kromě KSČM nebo SOCDEM tentokrát konečně došlo i na pověstné Martany?

„Evropské automobilky vůči těm čínským a americkým bohužel silně zaspaly. Nesoustředily se na elektromobily a nyní samozřejmě pláčou nad výdělkem.“

Pirátská europoslankyně Markéta Gregorová soudí, že evropští výrobci měli tlačit na elektromobilitu ještě víc. Ok. A co třeba zavést pro zákazníky, kteří pořád zatvrzele požadují auta se spalovacími motory, nějaké ty převýchovné programy?



„Mohu vám ukázat z mého okolí několik lidí, kteří mají vážné zdravotní potíže po očkování. Mohu vám říct tři případy lidí, kteří zemřeli po očkování. Každý, kdo tu je, zná někoho, kdo měl vážný problém po očkování.“

Slovenský premiér Robert Fico, jenž málem na covid zemřel, podpořil unikátní statistikou vládního antivakcera Petera Kotlára, zastávce bludu o chemtrails, který prověřuje správu země během covidu... Škoda, že už mu 23 792 zemřelých Slováků nic neodpoví.



BUSINESS
PODNIKEJTE DIGITÁLNĚ,
SPOLU TO ZVLÁDNEME.





Intel nemusí platit obří pokutu od EK

Soudní dvůr Evropské unie udělal minulý čtvrtek tečku za jedním z největších antimonopolních sporů v technologickém sektoru. Americký technologický gigant Intel tak nemusí platit původní pokutu ve výši 1,06 miliardy eur (téměř 27 miliard korun), kterou mu už v roce 2009 uložila Evropská komise. Komise tehdy rozhodla, že Intel zneužil své dominantní postavení na trhu s procesory, když nabízel slevy velkým výrobcům počítačů, jako jsou Dell, Hewlett-Packard, NEC a Lenovo. Sleva byla podmíněna tím, že nebudou své stroje osazovat procesory od konkurenční společnosti AMD, ale naopak budou využívat čipy od Intelu. Americká firma však s pokutou a verdiktem nesouhlasila, a tak se obrátila na soud. Misky vah spravedlnosti se přiklonily na stranu Intelu již v roce 2022. Tehdy Tribunál Soudního dvora EU rozhodl, že Evropská komise dostatečně neprokázala, že tyto slevy měly negativní dopad na hospodářskou soutěž. Soud tehdy částečně anuloval pokutu, proti čemuž se právníci komise odvolali. Po více než dvou letech však nejvyšší soudní instance EU potvrdila rozhodnutí tribunálu a zamítla odvolání EK.

1 097 257

Za první tři čtvrtletí letošního roku vyrobily tuzemské firmy automobilového průmyslu celkem 1 097 257 osobních vozidel, což je o 7,8 procenta více než ve stejném období loňského roku.



Průzkum: Pětina lidí by neměla na zvýšenou splátku hypotéky

Pětina Čechů, která aktuálně financuje nákup vlastního bydlení pomocí hypotéky, si v případě navýšení měsíční splátky nebude moct dovolit její splácení. Zjistil to zářijový průzkum, který pro společnost Generali Investments CEE uskutečnila agentura Ipsos. „Skončení fixace hypotéky se každoročně týká desetitisíců domácností. I když aktuálně úrokové sazby postupně klesají, v porovnání s dobou před pěti lety, kdy mnozí respondenti své hypotéky uzavírali, jde o nárůst téměř o tři procenta,“ uvedl Marek Bečička z Generali Investments. Více než třetina Čechů si bude moct dovolit připlatit do dvou tisíc korun měsíčně, další více než pětina dokáže najít až o pět tisíc korun navíc. V porovnání se zářím 2019 stoupla průměrná úroková sazba ze 2,47 na 5,38 procenta. Zájemci o vlastní bydlení v Praze si tak před pěti lety mohli při fixaci na 30 let za pět milionů korun s měsíční splátkou zhruba 20 tisíc korun pořídit byt v novostavbě o výměře 45 metrů čtverečních. Nyní je velikost nového bytu, který si Češi mohou pořídit s hypotékou pět milionů korun a měsíční splátkou 28 014 korun, 32 metrů čtverečních.

Zbrojařská STV posiluje o Slovensko

Holding STV Invest definitivně přebírá slovenskou strojírenskou společnost Matador Industries. Slovenský antimonopolní úřad schválil akvizici této firmy, jež mimo jiné vyrábí nadstavbové části houfnice Zuzana 2 a zařízení pro gumárenský průmysl. Pro skupinu STV, jež je jediným výrobcem velkorážové munice v Česku a významným dodavatelem oprav a modernizací těžké vojenské techniky, tento obchod představuje důležitý krok. „Akvizicí této strojírenské firmy s cenným know-how a kvalifikovaným personálem se skupina STV posouvá z českého poskytovatele oprav vojenské techniky do pozice středoevropského výrobce vojenské techniky,“ vysvětluje Martin Drda, majitel holdingu STV Invest.



MMF zlepšil výhled české ekonomiky

Hrubý domácí produkt (HDP) České republiky se po loňském poklesu o 0,1 procenta v letošním roce o 1,1 procenta zvýší. Ve svém podzimním výhledu světové ekonomiky to předpověděl Mezinárodní měnový fond (MMF). Zlepšil tak svou dubnovou prognózu, v níž na letošek předpovídal české ekonomice růst o 0,7 procenta. V příštím roce měnový fond očekává zvýšení HDP o 2,3 procenta, zatímco v dubnu předpovídal dvouprocentní růst. Přesto Česko letos podle MMF vykáže nejslabší hospodářský růst ze všech zemí visegrádské skupiny. V Maďarsku se má letos HDP zvýšit o 1,5 procenta, na Slovensku o 2,2 procenta, a v Polsku dokonce o tři procenta.



BRUGAL



MAESTRO RESERVA
DARK AROMATIC TOASTING
RUM
alc. 41.2% vol. 700 ml e



Komentář

Modulární energetická spása



Petr Fischer
fischer@tydenikeuro.cz

Energetické ledy se hnuly. Zatímco smlouva o výstavbě nových bloků v Dukovanech se zdrhává na stížnostech a odvoláních konkurence, o rozvoji v oblasti Temelína je už jasno. Společnost ČEZ se dohodla na vybudování malého modulárního reaktoru (SMR) vedle jaderné elektrárny Temelín, brzy také podepíše smlouvu s britskou firmou Rolls-Royce o kapitálovém vstupu do společnosti.

Ministr průmyslu Lukáš Vlček (STAN) mluví o miliardových investicích, které by Česku měly umožnit efektivně rozvinout britské know-how. Na dodávkách stavby, která by v Temelíně mohla stát už v roce 2032 – tedy dříve než budou podle plánu dostavěny Dukovany –, by se měli podílet čeští inženýři, strojírenské a stavební firmy.

Čas, tedy rychlost výstavby, není jedinou, zato však největší výhodou proti klasické atomové elektrárně. Modulární

reaktor Rolls-Royce by se měl vyrábět v podstatě v továrně sériově a na místo se dopraví jako montovaný domek. Náklady se odhadují na 55 miliard korun, což je třetinová cena ve srovnání s dostavbou Dukovan. Přitom výkon 470 megawattů SMR je více než slušný.

Všechno zatím vypadá ideálně, včetně plánu ČEZ na vybudování dalších SMR, které nahradí odstavené uhelné elektrárny. Když se mluví o výkonu všech uvažovaných SMR kolem tří tisíc megawattů, zní to jako rajska energetická hudba: rozpouští to úzkostné obavy o těžce zkoušenou energetiku, jež bude závislá na dovozu, přičemž ceny elektřiny a tepla závratně porostou. SMR by to měly změnit.

Existuje zatím jedna pochybnost. SMR dosud nikde ve velkém neběží, i Rolls-Royce se bude u Temelína teprve učit. To však může být paradoxně výhoda.

České firmy dlouho nebyly tak blízko u zavádění nových technologií, jejichž rozvoj má budoucnost na dlouhá desetiletí. Není v tom takový růstový potenciál jako má třeba dánský lék na hubnutí Ozempic firmy Novo Nordisk, jehož hodnota překročila velikost dánského HDP, české hospodářství by systematický rozvoj SMR přesto mohl slušně nakopnout.

To hlavní je ale konečná cena elektřiny. O tu půjde především. Snižování energetické náročnosti jde českým firmám pomalu a nízká cena energií je nakonec jediná konkurenční výhoda, po níž mohou v dohledné době sáhnout. SMR je naděje, ale jen když přinese energii relativně levnou. Pak už skutečně půjde o ideální řešení, až to člověku nedá, aby se nezeptal – proč se vlastně dodělávají Dukovany, když máme tak skvělé, rychlejší a nakonec i bezpečnější řešení? ●

České firmy dlouho nebyly tak blízko u zavádění nových technologií, jejichž rozvoj má budoucnost na dlouhá desetiletí.



La Paulée 2024

Oslava francouzské sklizně vína, oslava francouzské kultury, oslava Francie!

Přijměte naše pozvání na již čtvrtý ročník výjimečné vinařské události La Paulée de Prague, tradiční francouzské slavnosti u příležitosti konce sklizně vína. Ochutnejte exkluzivní vína ze slavných regionů Champagne, Burgundska, Rhony a Loiry, seznámte se osobně s těmi nejlepšími vinaři těchto věhlasných vinařských oblastí a poznejte jejich umění a příběhy.

ODPOLEDNÍ DEGUSTACE

Kdy: 6. Listopadu 2024 11:00 - 17:00

Kde: Martinický palác, Praha 1

Můžete se těšit například na vína z oblastí Chablis, Puligny Montrachet, Meursault, Volnay, Pommard, Vosne Romanee, Sancerre, Rhone a samozřejmě Champagne.

Vstupenky na www.vinovinovino.cz



VINOVINOVINO

Patrick Piuze
Expliciteur de Sancerre

GRAND VIN DE CHAMPAGNE
Beriché & Fils
PROPRIÉTAIRES DE VIGNES

GRAND CRU DE CHAMPAGNE
Hubert Lamy
1921

Xavier
MONNOT

Henri Germain et Fils

GEORGES VERNAY
Crémant de Cote-Rôtie

NICOLAS RUSSIGNOL

CHAMPAGNE
SAVART
PREMIER CRU

Vrtulníkový dar nedar

Výrazně později a draž, než se čekalo. I tak je osm „darovaných“ vrtulníků z Havaje pro českou armádu životně důležitou injekcí



Víceúčelový vrtulník UH-1Y Venom z rezerv americké námořní pěchoty Marine Corps. >

Ondřej Stratilík
spolupracovník redakce

S plochou zabírající pětáctýřicet kilometrů čtverečních je fotografický Kāne'ohe Bay největším zálivem Pacifiku na Havajských ostrovech. I jeho nezanedbatelná rozloha představuje jeden z řady důvodů, proč tu má americká námořní pěchota Marine Corps strategickou základnu. Kromě jiných složek tam sídlí i několik vrtulníkových letek určených prioritně pro zámořské operace. Některé z nich využívají také víceúčelové stroje UH-1Y Venom a útočné AH-1Z Viper pocházející z texaské linky společnosti Bell Helicopter.

A právě z havajské báze americké námořní pěchoty bylo vybráno osm těchto starších a už nepotřebných strojů, které se mají stát posilou českých ozbrojených sil. Díky nim letectvo bude mít dohromady dvacet helikoptér amerického systému H-1 a definitivně se tím zbaví závislosti na sovětské platformě Mi-24/35, na niž bojová část vrtulníkových sil stála posledního půlstoletí.

„Jsem ráda, že jsem včera mohla oznámit, že se nám podařilo se Spojenými státy americkými vyjednat, že kromě osmi nových víceúčelových vrtulníků Venom a čtyř útočných vrtulníků Viper od USA dostaneme darem dalších šest útočných vrtulníků Viper a dva víceúčelové stroje Venom,“ prohlásila ministryně obrany Jana Černochová (ODS) už 19. srpna 2022. A doplnila: „Půjde o dar, zaplatíme pouze cenu opravy, přestavby podle našich požadavků, dopravu do ČR a další související náklady. Ty v tuto chvíli nejde přesně vyčíslit, ale oproti ceně za nové vrtulníky jde o nesrovnatelně částky.“

To byl moment, kdy se příběh začal psát. Pak bylo téměř dva roky ticho, obrana oficiálně ani neoficiálně proces „darování“ starších havajských helikoptér nekomentovala. Prosakovaly pouze kusé úlomky informací mluvčích o tom, že všechno bude trochu jinak a draž, než se veřejně počítalo a plánovalo. Až se před několika týdny věc konečně dostala na jednání české vlády.

Obchod za 10,35 miliardy

Z dokumentu ministerstva obrany je definitivně zřejmé, jak to s oním prezentem bude. A jak to tak bývá, opět na těch prosakujících informacích bylo něco pravdy. USA totiž k Praze nebudou

zdaleka tak štedré, jak se ministerstvo obrany od začátku snažilo přesvědčovat. Ale abychom byli féroví – v Česku se prostě jen opakuje model, na jehož základě Washington spolupracuje také s dalšími aliančními spojenci v evropském regionu.

Své technologie do otevřených výběrových řízení americký obranný průmysl téměř nepřihlašuje, ve většině případů volí cestu takzvané pomoci, v jejímž rámci potom vznikají další – a zpoplatněné – kontrakty a kooperace. Tedy zjednodušeně tak, že spojenci dodá zdarma některé technologie, ale všechny související služby jako údržbu, logistiku či náhradní díly už si musí obdarovaný od Američanů nakupovat.

A jak to probíhalo v Česku? Praha se nejdřív pochválila tím, že za svou pomoc Ukrajině, kdy Kyjevu ve velkém a mezi prvními předávala vlastní nepotřebnou vojenskou techniku včetně bojových vozidel i vrtulníků, dostane od Američanů

Americké vrtulníky v Česku

- V USA se na nové typy vrtulníků od července 2022 přeškolovaly dvě skupiny pilotů a techniků z Náměště nad Oslavou. Mobilní výcvikový tým firmy Bell Helicopter bude v Česku cvičit místní personál po dobu dvou let, než si zcela osvojí systém provozu a údržby vrtulníků.
- Do zakázky se více než třetinovým podílem zapojí český obranný průmysl, včetně státních podniků LOM Praha a VTÚ, a dále firmy Ray Service a VR Group. LOM Praha bude zajišťovat podporu životního cyklu vrtulníků, která bude probíhat v novém závodu H1. V Náměšti nad Oslavou vznikne simulační centrum pro výcvik pozemního a létajícího personálu na nových strojích.
- Mezivládní dohodu na nákup osmi víceúčelových vrtulníků UH-1Y Venom a čtyř bitevních strojů AH-1Z Viper podepsali 12. prosince 2019 tehdejší ministři obrany ČR a USA Lubomír Metnar a Mark Esper. V létě roku 2022 pak Spojené státy oznámily, že Česku dodají dalších osm starších strojů – šest viperů a dva venomy. Celkově tak bude mít letectvo dvacítku strojů systému H-1.
- O tom, že americký průmysl získal povolení prodat a dodat materiál v hodnotě 13,8 miliardy korun pro modernizaci osmi starších helikoptér H-1 mířících do Česka, informovaly americké úřady 3. května 2023.

ZDROJ: ARMY.CZ



Stroje UH-1Y Venom by měly posílit české vrtulníkové letectvo.

finanční dar ve výši několika miliard korun na modernizaci armády. V létě 2022 pak Praha oznámila, že jako podporu od Spojených států získá „zdarma“ i osm starších helikoptér H-1.

Ve skutečnosti však jde pořád o jeden a ten samý balík, jak před pár týdny odpověděla Simona Cigánková, mluvčí obrany, na dotazy týdeníku Euro: „Většinu z nákladů (z celkových 8,1 miliardy asi 6,7 miliardy korun) zaplatí USA jako kompenzaci za Českem darovaný materiál Ukrajině. Česko pak doplatí zhruba 1,4 miliardy. Celkem má ČR vyčleněno na tuto dodávku vrtulníků 3,65 miliardy korun. V částce je kromě doplatku technického zhodnocení zahrnuta také platba za DPH, kurzová rezerva, náklady s celním a licenčním řízením nebo s dopravou. Předmětem zakázky je rovněž pořízení příslušenství, leteckého simulátoru a náhradních dílů.“

Zprovoznění a modernizace osmi starších vrtulníků z Havaje tak spolkne celkově 10,4 miliardy korun, z českého rozpočtu půjde zhruba třetina sumy.

Není bez zajímavosti, že už na jaře 2023 začalo být jasné, že cena obchodu nebude nijak nízká. Na začátku loňského května Pentagon, přesněji jeho Agentura pro obrannou a bezpečnostní spolupráci (DSCA), oznámil, že americké ministerstvo zahraničí schválilo soukromým firmám prodej materiálu včetně nových motorů nebo kulometů M240 pro modernizaci osmi helikoptér pro české vzdušné síly.

Hodnota tohoto kontraktu tehdy činila v přepočtu 13,8 miliardy korun. Jen pro srovnání: když Praha nakupovala tučt zbrusu nových vrtulníků H-1, to bylo ještě v době před začátkem ruské agrese na Ukrajině, kdy ceny obranných technologií příliš nestoupaly a nabídka převyšovala poptávku, vyšel obchod podepsaný na sklonku roku 2019 „pouze“ na 14,6 miliardy korun bez DPH.

Jak loni v květnu citovala agentura ČTK tehdejšího mluvčího ministerstva



Vykládka prvního víceúčelového vrtulníku Bell UH-1Y Venom a třetího vrtulníku Bell AH-1Z Viper (na snímku) z transportního letounu C-17 americké armády 16. srpna 2023 na 22. základně vrtulníkového letectva v Náměšti nad Oslavou.

obranu Jiřího Táborského, oněch zhruba 13,8 miliardy by prý mělo jít nejen na modernizaci, ale také na pořízení dalšího ovládacího simulátoru pro vrtulníky UH-1Y Venom, simulátoru na údržbu vrtulníků, dalších náhradních dílů a nezbytného vybavení.

Především přesně naváděná munice

Přestože dodávka starších helikoptér bude stát víc, než se původně počítalo, pro všechny strany je to win-win řešení. Spojené státy se tak elegantně zbaví několika nepotřebných vrtulníků, a navíc z obchodu vychází jako vzorový spojenc, Česko zase s opravdu nízkou vstupní investicí získá dost strojů.

„Systém H-1 zásadně zvýší palebné schopnosti vrtulníkového letectva české armády, a to především s přesně naváděnou municí, kterou mohou používat oba vrtulníky systému,“ prohlásil už dříve Karel Řehka, náčelník Generálního štábu Armády ČR. Petr Čepelka, velitel

vzdušných sil, k tomu pak při předání prvních dvou nových strojů doplnil: „Armáda ČR dostane dva výkonově podobné vrtulníky, které dokážou společně plnit operační úkoly. Viperý zajišťují ofenzivní leteckou podporu. Venomy samostatně nebo ve spolupráci s Viperý zabezpečují blízkou palebnou podporu a logistiku.“

Faktem je, že moc variant, na co jiného použít slíbené peníze od USA, Praha neměla. Na rozdíl od jiných evropských členů Severoatlantické aliance totiž české ozbrojené síly příliš technologií – a navíc už zavedených – s nálepkou „Made in USA“, na jejichž další nákup by se daly darované dolary použít, nemá. V minulosti se sice mluvilo o možnosti pořízení amerických mobilních radarů, protiletadlových raketových systémů, houfnic, tanků či obrněných vozidel, ale tyhle vize zůstaly jen na papíře nebo v hlavách stratégů. V současnosti mají ozbrojené síly jen několik malých bezpilotních

Na kolik vyjdou vrtulníky

- Dvacítka vrtulníků systému H-1 celkově vyjde na 28,55 miliardy korun, z toho 21,9 miliardy korun půjde z českého rozpočtu. K nákupu je nutné připočítat i 550milionovou pokutu, již obrana musela platit kvůli porušení zákona.
- Za sedmiletý kontrakt na dodávky neřízené munice od STV Group zaplatí ministerstvo 3,7 miliardy korun, státní podnik LOM Praha bude vrtulníky v první fázi udržovat za 1,3 miliardy.



Společné cvičení české a slovenské armády Tobruq Arrows 29. března 2023 ve výcvikovém prostoru Hradiště na Karlovarsku. Nahoře vrtulník Sikorsky UH-60 Black Hawk slovenské armády, dole vrtulník Mil Mi-17 české armády.

prostředků a právě helikoptéry. A ten opravdu zásadní kontrakt – pořízení 24 nadzvukových letounů F-35 Lightning II – je ještě dost daleko.

Jako nejspokojenější z toho vychází české letectvo. To totiž ještě před podpisem nákupu dvanácti nových bellů upozorňovalo, že tucet helikoptér je pouze minimum. Aby dokázalo plnit stanovené úkoly a systém H-1 dával v tuzemských podmínkách smysl, musí jich být víc. A právě počet dvaceti kusů vojáci uváděli jako minimální rozumné číslo.

Je tam zpoždění

Co oba kontrakty, tedy nákup nových i pořízení starších bellů, spojuje, je zpoždění, do kterého se dodávky dostaly. V prvním případě byl skluz zhruba půl roku.

Vedení českého generálního štábu to vysvětlilo „aktuálním nedostatkem avionického vybavení, způsobeným pandemií covidu-19“.

U osmi havajských vrtulníků se termíny posouvají ještě citelněji. Předloni v létě totiž ministerstvo obrany počítalo s tím, že první z nich dorazí do Česka do konce roku 2023. A to se nestalo. Teď se mluví o letech 2025 a 2026.

„Předpokládáme, že tyto vrtulníky tady budou 24 měsíců po podpisu smlouvy na modernizaci těchto strojů, protože našim cílem je, abychom i těch zbývajících osm měli ve stejné konfiguraci, jako je prvních dvanáct,“ sesumíroval to velitel Petr Čepelka.

Tímto kontraktem by mělo být české vrtulníkové letectvo, alespoň tedy jeho

Česká cesta k Bell Helicopter

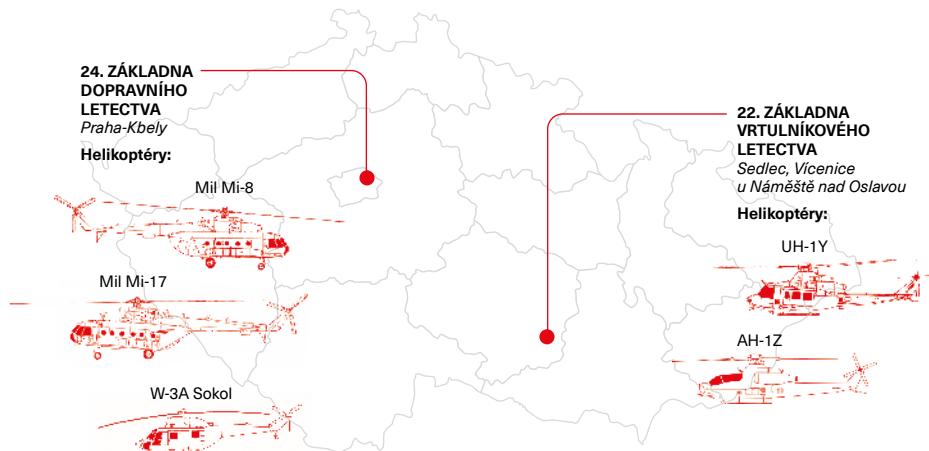
- Nákup vrtulníků – stejně jako další strategické obranné zakázky – neprobíhal hladce ani rychle, a navíc jej provázela řada kontroverzí. První výběr, který ministerstvo později nazvalo předakviziční fází, začal v roce 2014 v éře ministra Martina Stropnického (ANO) a jeho náměstka Daniela Koštovala.
- Proces probíhající v utajeném režimu dospěl do závěru, kdy si armáda měla vybrat mezi dvěma naprosto neporovnatelnými stroji – americkým UH-1Y (Bell Helicopter) a italským AW139M (Leonardo) vycházejícím z civilní konstrukce. Ministerstvo pod novým vedením a s jiným náměstkem pak raději selekci zrušilo, v druhé fázi se vybíralo už jen ze dvou amerických nabídek. Proti kombinaci UH-1Y a AH-1Z stála levnější možnost nákupu tuctu víceúčelových strojů UH-60 Black Hawk (Lockheed Martin-Sikorsky). Česko se však rozhodlo pro Bell Helicopter.
- Vrtulníkovou zakázku posuzovala česká justice i evropské orgány. Ministerstvo obrany muselo kvůli porušení zákona zaplatit pokutu ve výši 550 milionů korun, protože smlouvu s americkou stranou uzavřelo dřív, než vyřešilo námítky italského Leonarda, jak oznámil antimonopolní úřad.
- Řízení s Českem kvůli kontraktu letos zahájila i Evropská komise. Podle ní došlo k porušení směrnice o veřejných zakázkách v oblasti obrany.

bojová část, pro nejbližší budoucnost vyřešeno. Otazníky visí nad transportní sekci, jež je nyní v režii celkově dvacítky strojů sovětské výroby Mi-17 a Mi-171š. Právě tuto platformu by výhledově mohly nahradit nové či starší americké stroje UH-60 Black Hawk, které už párkrát o pozornost české armády usilovaly, zatím ale pokaždé bez úspěchu.

A další otázkou je, co nastane, až v českých barvách přestane létat deset helikoptér W-3A Sokol, na nichž stojí záchranná a pátrací služba. Nahradit tuto hmotnostní kategorii tak, aby zvládla všechny úkoly, jež musí plnit nyní, nebude nic jednoduchého. A ostatně ani rychlého, jak už jsme si v případě českých obranných zakázek zvykli. ●

Autor je editorem České televize

České vrtulníkové letectvo



Armádní stipendium láká civilní středoškoláky

Při studiu berou čtyři až pět tisíc měsíčně a po škole mají jistou práci v oboru

Nabídka je to výhodná pro obě strany. Studenti, kteří se pro ni rozhodnou, získají po dobu svého studia na střední škole nebo učilišti zajímavý příjem, který je navíc motivačně odstupňovaný podle jejich prospěchu. Až odmaturojí, mají dopředu zajištěné, že v armádě dostanou práci ve svém oboru a v místě, které si vybrali. Vojsko zase získá mladé lidi, kteří budou vzdělaní v preferovaných a nedostatkových odbornostech.

Využití výhody stipendijního programu Ministerstva obrany se doposud rozhodlo několik desítek mladých lidí. Dobrá zpráva pro ty, kdo by měli zájem, ale zatím to z jakéhokoliv důvodu nestihli: Nabídka platí i pro letošní školní rok a smlouvu lze uzavřít kdykoliv, tedy nejen k prvnímu školnímu dni.

Přesné číslo studentů, kteří zatím uspěli se žádostí o zařazení do stipendijního programu, je třicet tři. „Většina jsou chlapci, dívka je jen jedna. Nejčastěji jde o studenty posledních ročníků, ale není to podmínka,“ vysvětlila plukovnice generálního štábu Iva Bednářová, náčelnice odboru doplňování personálu Agentury personalistiky Armády ČR. Část dnešních stipendistů skutečně nastoupila do programu už ve třetím roce střední školy. „A uspěli i studenti druhých či prvních ročníků,“ připomněla Bednářová. Pro studenty je samozřejmě výhodnější zapojit se do programu co nejdříve – o to déle pak pobírají měsíční stipendium.

Do programu se mohou zařadit středoškolští studenti a učni vybraných oborů. Podle prospěchu berou měsíčně čtyři až pět tisíc korun. Před tím se zaváží, že po ukončení studia odslouží u vybraného vojenského útvaru dvojnásobek doby, po níž pobírali stipendium. Vzhledem k tomu, že se mají stát vojáky z povolání, musí už před zařazením do stipendijního programu projít rekručním procesem. Čeká je pohovor s armádními rekrutéry, s velitelem útvaru, k němuž plánují po studiu nastoupit, musí projít zdravotní prohlídkou a zvládnout fyzické testy.

Pokud jim ještě nebylo osmnáct let, vstupují do hry i jejich rodiče a opatrovnícký soud. Ten posoudí, zda si zájemce plně uvědomuje význam svého rozhodnutí a dělá ho z vlastní vůle.

Drtivá většina stipendistů ale bere svůj zájem o armádu skutečně velmi vážně. Někteří z nich dokonce ještě dříve, než dokončí studium, na vlastní žádost absolvují základní vojenský výcvik. Tím musí před nástupem k útvaru projít každý voják z povolání. Jedním takovým je Marek Halamka, který od září nastoupil do 4. ročníku Střední školy diplomacie a veřejné správy v Mostě. V létě se přihlásil na dobrovolné vojenské cvičení pro středoškoláky, které ve vojenském prostoru Doupova organizovala 4. brigáda rychlého nasazení.

Halamka prošel úspěšně kompletním výcvikem a už má za sebou i vojenskou přísahu. „Jako stipendista nastoupím po maturitě ke 13. dělostřeleckému pluku v Jincích. Láká mne různorodost té práce a taky služba vlasti, kterou беру jako poslání,“ vysvětlil svou motivaci. Nejtěžší pro něj bylo zvyknout si v prvním týdnu na vojenský režim – brzy vstávat a dělat jen to, co řekne nadřízený. „Když si na tohle člověk zvykne, tak už to jde,“ hodnotil svoji zkušenost. Výcvik podle něj rozhodně stál za to: „Za mne je to úžasná možnost, jak si zkusit práci vojáka, naučit se nové věci a zlepšit se jak po fyzické stránce, tak i mentálně – člověka to nejen zocelí, ale dá mu to i nějaký řád do budoucna.“

Seznam oborů, jejichž studenti se mohou o stipendium ucházet, zahrnuje v současné době vesměs technické, dopravní, IT či právní odbornosti. Do budoucna by se ale mohl rozšířit.

Veškeré informace o tom, jakých oborů se stipendijní program týká, jak probíhá výběr, co musí zájemci splnit i další podrobnosti o podmínkách a výhodách služby v armádě, jsou k dispozici na webu doarmady.cz.

#DoArmádySeStípkem

STIPENDIJNÍ PROGRAM MINISTERSTVA OBRANY



Co nabízíme

Měsíční příspěvek ke studiu

4 000 Kč – 5 000 Kč

Hodnotí se známky na vysvědčení za předešlé pololetí.



Navštiv náš web doarmady.cz, vyplň registrační formulář a my se ti ozveme, nebo zajdi s rodiči na kterékoliv **rekrutační pracoviště Armády ČR**.





Hon na jednorožce

Českých startupů s raketovým růstem nepřibývá.
Investoři proto čím dál častěji míří do zahraničí



Blahoslav Hruška
hruska@tydenikeuro.cz

Přívodem rumunská softwarová společnost UI Path dnes sídlí v newyorském ikonickém mrakodrapu One Vanderbilt, odkud má management perfektní výhled na Manhattan. Ještě před deseti lety to přitom byla desetičlenná partička lidí, která se z pronajatého bytu na východním okraji Bukurešti snažila investory přesvědčit, že automatizace administrativních úkonů ve firmách bude jednou vynášet miliardy dolarů a že investovat do rumunského startupu o tři řády méně není marný nápad. Jedním ze tří fondů, který tehdy vyslyšel rumunské vábení, byl i Credo Ventures podnikatele Ondřeje Bartoše. V srpnu 2015 se společně s Američany složil na 1,6 milionu dolarů, které do UI Path putovaly v kategorii seed určené pro úplné nováčky.

Investice, kterou vedl fond Earlybird, dostala svému jménu, protože rumunské ranní ptáče doskákalo opravdu daleko. Credo Ventures se připojily ještě v několika kolech a v rumunském skokanovi postupně navyšovaly kapitál. V roce 2018 se z UI Path stal takzvaný jednorozec, tedy společnost s hodnotou nad miliardu amerických dolarů. O tři roky později rumunský softwarový skokan vstoupil na newyorskou burzu a Credo Ventures, který už dnes v UI Path podílý nechrání, svůj vklad nakonec zhodnotil o řádově desítky tisíc procent. Ondřej Bartoš tak odlovil svého prvního jednorozce dřív, než by možná sám doufal.

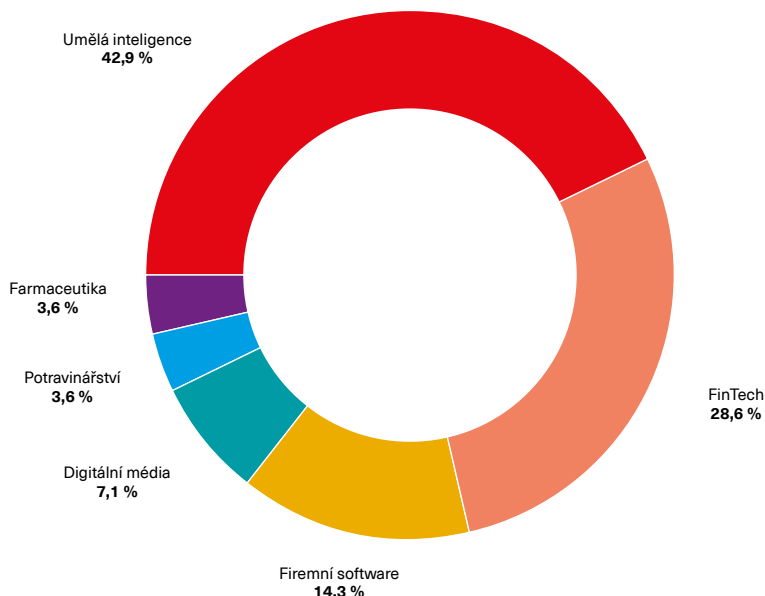
Od doby, kdy jako jeden z prvních v Česku vložil rizikový kapitál do ciziny, se startupový trh hodně proměnil.



Online prodejce potravin Rohlík.cz se stal prvním českým jednorozcem, tedy firmou s hodnotou přes miliardu dolarů.

Trendem je AI a fintech

(nově vzniklí jednorozci v 1. polovině roku 2024 podle oboru)



ZDROJ: CB INSIGHTS GLOBAL UNICORN CLUB

Po covidovém vzepětí, kdy investoři hledali zajímavé příležitosti na trhu, po němž putovalo i dost peněz, přišlo prudké ochlazení: loni investice na rozjezd firem (tedy ty v kategorii rizikové) dosáhly podle České asociace soukromého a rizikového kapitálu (CVCA) a společnosti Deloitte 86 milionů eur, což je jen třetina toho, co investoři vložili do začínajících firem v rekordním roce 2022.

Trend vydávat se do ciziny a zkoušet tam odlovit chytré nápady a know-how, které dokážou vytvořit dalšího jednorozce, nicméně zůstává. Třicet z padesáti firem, do nichž loni rizikový kapitál z Česka putoval, sídlí v cizině. Co do počtu jednotlivých investic se ty do zahraničí přes české přehouply v roce 2017 a od té doby je domácí trh až dvojkou.

Pouze tři kusy

Zásadním důvodem je velikost trhu.

„Naším“ startupistům investoři sice rozumějí, často jsou to navíc jejich spolužáci ze školy nebo se v malém českém rybníčku znají ze společných akcí, ale faktem je, že skutečně velký byznys se podaří jen výjimečně. Pomyslná ohraďa s odlovenými jednorozci čítá v Česku pouhé tři kusy.

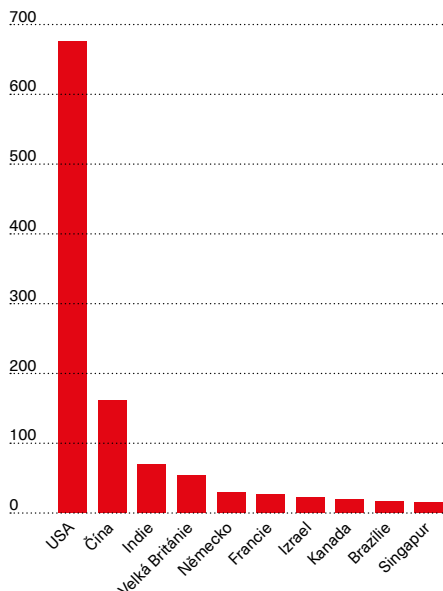
První firmou, která se přehoupla přes miliardu dolarů, byl online prodejce potravin Rohlík.cz. Před dvěma lety k jednorozcům přibyl Productboard, který se snaží propojit svět managementu a zákazníků. A konečně třetí trofejí investorů

je česko-americký Mews, který cílí na hotelový software. Ten ovšem sídlí v Amsterdamu, a proto ho třeba britský deník Financial Times ve svých statistikách jednorozců připisuje Nizozemsku. V tamní ohraďe mimochodem pobíhá takových miliardových kusů devět, což je pořád ještě skromné stádo oproti Velké Británii (53), Německu (30) nebo Francii (26).

A pouhý zlomek toho, jaký potenciál skýtá vůbec největší startupový trh světa, ten americký. Jen v USA je na 700 začínajících firem s valuací přes miliardu dolarů a Spojené státy také jasně vedou statistiky nejhodnotnějších společností. Na druhé straně je ale právě v USA v kategorii rizikového kapitálu oproti Evropě peněz relativně dost a dostat se k zajímavé příležitosti přes oceán je spíše výjimečná záležitost. Nicméně i v USA se tu a tam česká stopa ve startupech vyskytne. Asi největší úlovek se tu povedl fondu RSJ Gradus, který shodou okolností ve stejném roce jako Credo Ventures investoval do biomedicínské firmy BioXcel.

Také čeští investoři z RSJ, mezi nimiž jsou třeba Michal Votruba nebo Libor Winkler, vydělali na tom, že získali ve společnosti vyvíjející nové léky podíly ještě předtím, než vstoupila na technologickou burzu Nasdaq. Systematicky se americkému trhu věnuje i Reflex Capital s poměrně pestrým portfoliem, mezi které spadá třeba Wild Zora, startup na

Kde se rodí jednorožci (top 10 startupů s tržní hodnotou přes 1 mld. USD podle hlavního sídla)



ZDROJ: CB INSIGHTS GLOBAL UNICORN CLUB, K 30. 9. 2024

sušenou outdoorovou stravu, nebo Alice Technologies, firma, která chce racionalizovat stavební byznys pomocí umělé inteligence. Tam ostatně najdeme další českou stopu: část technologie, která by měla zjednodušit a urychlit výstavbu mrakodrapů, dodává karlínský Filuta AI.

Tabulkově na druhém místě co do počtu jednorožců mezi startupy je Čína. Ta je ovšem nejen pro české, ale i evropské investory prakticky nedostupná. Stejně jako například Indie, která je co do počtu jednorožců (70) podle agentury CB Insight

třikrát větší než „startupový národ“ Izrael. Zatímco z veřejných zdrojů český rizikový kapitál v Indii dohledatelný není, v Izraeli Češi investují, a to především do biomedicínských startupů a společností specializujících se na správu dat a kyberbezpečnost.

Řadu českých rizikových investic najdeme i v západní Evropě, která je v kategorii jednorožců coby celý region hned po USA největším trhem, byť na něm orientace může být složitější.

U našich západních sousedů „loví“ například fond Rockaway Ventures, který předloni poslal startovní kapitál německému startupu FreewayCamper, jenž zprostředkovává pronájem karavanů. V portfoliu má Rockaway, ale i další firmy z německojazyčných zemí. Třeba startup Raus, který sází na mobilní chatky. Podle Dušana Zábrodského, hlavního partnera fondu, v Rockaway Ventures těží z dlouholetých kontaktů a jsou dnes už do investičních kol zváni. Výhodou západoevropských startupů je, že operují na větším trhu. „Nabízí se příležitost rychleji škálovat a potažmo přinést rychlejší zhodnocení pro investory,“ upozorňuje Zábrodský. A často roli hraje i více zkušeností. Mezi startupisty se pohybují lidé, kteří mají za sebou již úspěšné exity dřívějších společností a s dalším startupem vědí, do čeho jdou. „Zdají se být více profesionální, vyspělí a je s nimi pragmatičtější diskuse,“ dodává Zábrodský.

Tenkrát na východě

USA i západní Evropa sice lákají velikostí trhu a zajímavějším zhodnocením investic, ale historicky to nebyl první region,

Pomyslná ohrada s jednorožci čítá v Česku pouhé tři kusy. První firmou, která se přehoupla přes miliardu dolarů, byl online prodejce potravin Rohlík.cz. Před dvěma lety přibyl Productboard, který se snaží propojit svět managementu a zákazníků. A třetí je česko-americký Mews, který cílí na hotelový software.

INZERCE

POSLEDNÍ ŠANCE PODPOŘIT VÁŠ KLUB!

ROZDĚLTE S NÁMI
11 460 000 Kč
MALÝM HOKEJISTŮM.

Hlasujte v Kauflandu pukem za nákup nad 300 Kč. Pro hokejové kluby mládeže bez prodejny můžete hlasovat online. Soutěžíme do 5. 11. 2024.

**SLEDUJTE
PRŮBĚŽNÉ
VÝSLEDKY
ONLINE**



Soutěž probíhá od 25. 9. do 5. 11. 2024.
Kompletní pravidla soutěže najdete na
kaufland.cz/pukypomahaji

#PUKYPOMAHAJI

Rozhodují
činy.

K
Kaufland

kteř by investoři měli v hledáčku. Tím se stala střední a východní Evropa. Hrála v tom roli i touha uchytit se v cizině, a přitom se vyhnout Západu, kde se pohybovali mnohem větší dravci. Byl to i případ UI Path a Credo Ventures. „Nechtěli jsme se omezovat jen na český a slovenský trh, měli jsme kontakty v Polsku, Maďarsku nebo Rumunsku. A navíc oproti Západu bylo ve východní a jihovýchodní Evropě výrazně méně kapitálu, a tím i méně konkurence a větší šance na úspěch,“ vzpomíná coby investiční veterán Ondřej Bartoš. Credo Ventures jsou na „východě“ ostatně pořád aktivní, v Krakově má vlastní kancelář a mezi jeho úlovky na polském startupovém trhu patří například ElevenLabs, který vyvíjí software spojující deep learning s dabingem. Loni zveřejnil beta verzi, která si dokázala poradit i s *Dobrym vojákem Švejkem*. Polský software několik scén předaboval do angličtiny, a to se slušným výsledkem.

Šance ve východní a střední Evropě vyzdvihuje také Petr Vítek, spoluzakladatel a partner Tilia Impact Ventures, fondu rizikového kapitálu, který se zaměřuje na

nápady, jež mají pozitivní dopady na životní prostředí, vzdělávání, zdraví a kvalitu života nebo sociální inkluzi. Řadu zajímavých investic udělal v Pobaltí, celkově se angažuje ve dvanácti zemích střední a východní Evropy a nově se rozhlíží mimo jiné na Ukrajině. „Existuje mnoho mýtů o regionu střední a východní Evropy, které už nejsou pravda. Pochází odsud každý čtvrtý evropský jednorozec. Ekosystém rizikového kapitálu tu vyrostl dvakrát rychleji než ve zbytku kontinentu. Kombinace nižších vstupních valuací, největšího počtu lidí s technickým vzděláním na hlavu a zakladateli hladovými po úspěchu dělá z regionu střední a východní Evropy obrovskou investiční příležitost,“ vyjmenovává Vítek.

Ochotu vydat se hledat investiční příležitosti v Evropě zvyšuje kromě většího trhu, odlišné dynamiky a startupové mentality také racionální úvaha, jak mít ve fondu více „nabito“. Významným institucionálním investorem u nás je totiž Evropský investiční fond (EIF), který za uplynulých 20 let poslal do českých fondů rizikového kapitálu více než 330 milionů



V roce 2021 vstoupila rumunská softwarová společnost UI Path na newyorskou burzu.

eur. Nejde jen o podporu startupů, do této částky se započítává i rozvojový kapitál pro inovativní firmy. Významnou injekci z EIF, mezi jehož podílníky je Evropská komise, Evropská investiční banka i soukromníci, u nás dostal třeba již zmíněný Tilia Impact Ventures nebo i&i Biotech Fund, v němž spojily síly Ústav organické chemie a biochemie AV ČR, Česká spořitelna i řada soukromých investorů. Specializuje se výhradně na investice do akademických spin-off společností a ve svém portfoliu má biotechnologické a lékařské startupy z Česka, Německa, Rakouska nebo Nizozemska.

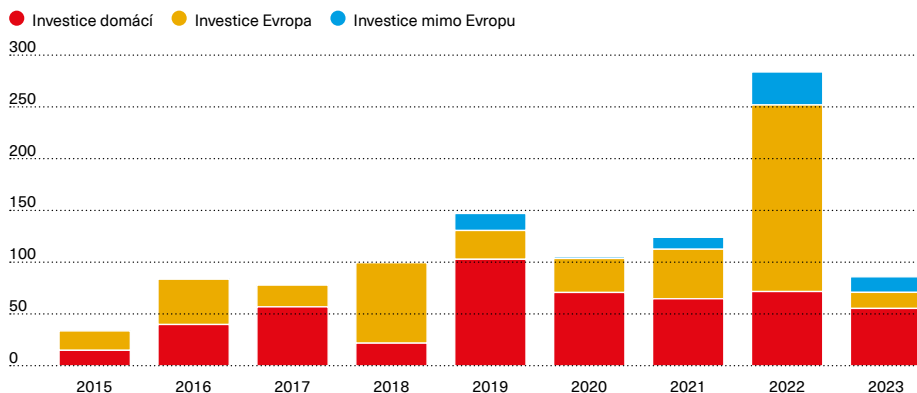
O tom, že si čeští investoři Evropu oblíbili, svědčí i to, že v tradičních investorských kolečkách neživoří na konci řady, ale často stojí v čele pelotonu. Třeba Inven Capital, který se specializuje na životní prostředí, byl vedoucím investorem v podpoře rakouské firmy Hydrogrid, jež navrhuje optimalizace pro vodní elektrárny. Lídrem investorské skupiny se loni stal i fond Credo Ventures, a to v případě maďarského datového startupu Axoflow. Ve prospěch systematického a dlouhodobého investování v Evropě nakonec svědčí i velké srovnání, které letos v létě nabídl portál Invest Europe. Za uplynulých deset let vynášely evropské rizikové investice přes 20 procent, což je více než v USA.

Každý fond rizikového kapitálu především zhodnocuje vklady investorů, a tak by se mohlo zdát, že statistiky a grafy hrají v rozhodování nejdůležitější roli. Většina z těch, kdo jezdí po světě, si sice nechává od zakladatelů různých startupů vykládat jejich příběhy a vize, ale dá také na intuici a schopnost nadchnout se pro věc. Protože odchovat si svého jednorozce může být nakonec i docela dobrodružství.

„Věřím, že UI Path není jediný takový příběh velkého úspěchu a že se dá i ve střední Evropě zopakovat. Kdy? To ukáže čas,“ dodává Ondřej Bartoš. ●

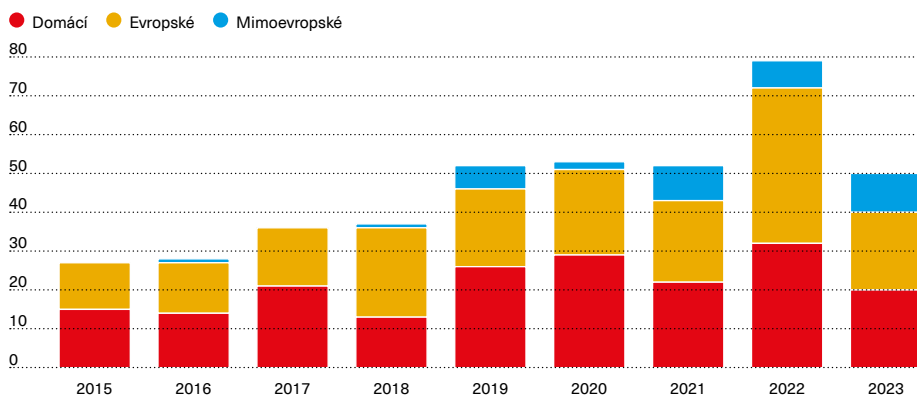
Český rizikový kapitál doma i v zahraničí

(v mil. eur)



ZDROJ: DELOITTE A CVCA

Počet podpořených startupů



ZDROJ: DELOITTE A CVCA

Čím později, tím draž

Přechod na nový systém SAP S/4 HANA v cloudu čeká stovky firem, ale času a konzultantů je málo, říká Martin Ohlídál, associate director v týmu konzultantů společnosti KPMG pro SAP



► **Do roku 2027 musejí firmy s podnikovým systémem SAP přejít na SAP S/4 HANA v cloudu. S jakými problémy je přechod spojený?**

Hlavně s nedostatkem odborníků. Implementačních konzultantů na SAP je v Česku tak do 2,5 tisíce, expertů na public cloud verzi ještě výrazně méně. Přitom jsou v Česku stále nižší stovky firem, které přechod ještě čeká. Jenže kapacity partnerských firem SAP jsou vyčerpané na dlouho dopředu a bez nich zavedení SAP nebo přechod na cloudovou verzi zvládnout nelze.

► **Existuje možnost na SAP S/4 HANA nepřejít?**

SAP bude i po roce 2027 ještě starší ERP řešení podporovat, ale bude si za to účtovat zvýšené poplatky za software maintenance. Po roce 2030 už ani tato podpora nebude. Takže to nebude dávat smysl. Nemluvě o tom, že byste se tím připravili o výhody SAP S/4 HANA. Díky provozu v cloudu odpadne vlastní infrastruktura a interní SAP tým. Navíc SAP S/4 HANA velmi svižně roste, zejména verze public cloud. SAP kontinuálně přidává technologické a procesní inovace, nabízí automatizace, strojové učení a prediktivní analytiku. V SAP S/4 HANA se už rozzáří i generativní AI.

Když připočteme knihovny nástrojů dostupných v cloudovém prostředí,

cloudový SAP S/4 HANA on-premise verzi výrazně utíká a stále to zrychluje.

► **Společnost KPMG je strategickým partnerem firmy SAP na globální i lokální úrovni. Co to znamená?**

Firma SAP je dodavatel softwaru a my ho zavádíme. Ale nejen to. V našem případě partnerství skloubilo technologické a byznysové poradenství. Celosvětově má firma KPMG na SAP šest tisíc poradců. Jen v pražské KPMG máme sehraný více než 20členný zaváděcí a expertní tým. Děláme spolu dlouho a pomáháme klientům už od prvních kroků výběru nejhodnější cesty do SAP S/4 HANA.

► **V Česku i v zahraničí se zavedení SAP někdy nepovedlo. Jak neopakovat zbytečné chyby?**

Většina zásadních problémů vzniká podceněním toho, že jde o komplexní transformaci. Zavedení SAP není jen čistě IT záležitost, ruku v ruce s tím musejí jít změny v téměř celé společnosti. Pokud není do přerodu aktivně zapojený top management, zákonitě se stane, že nevyhnutelné změny narážejí na odpor zaměstnanců. Ti hájí pro ně osvědčené původní postupy, což může celý projekt vykolejit či paralyzovat. S řízením změny umíme klientům pomáhat, ale hlavní roli vždy musí hrát vedení klienta, protože sebelepší konzultant nikdy nemá exekutivní pravomoci.

► **Na kolik zavedení SAP vyjde?**

Náklady se liší podle velikosti firmy a rozsahu projektu. Většina firem chce znát své celkové náklady vlastnictví, obvykle na pět let. Na počátku je vždy samotný projekt implementace. Protože mluvíme o cloudu, tak druhou hlavní složkou jsou náklady cloudové licence.

Malé firmy mají jiný licenční model než velké korporace. Zavedení je počátečním nákladem a může začínat na vyšších jednotkách milionů korun. U hodně velkých klientů jsou to vyšší desítky až nižší stovky milionů korun. Klient musí počítat i s vnitřními náklady na implementaci. Vyžadují přípravu, školení a adaptaci lidí i firemních procesů. Po skončení implementace tvoří hlavní náklad cloudové licenční poplatky. Náklady lze optimalizovat i vhodným časováním nákupu licencí a jejich aktivní správou, s čímž také radíme.

► **Pokračuje spolupráce firmy s konzultanty i po zavedení?**

Ano, po implementaci s námi klient zpravidla uzavírá servisní smlouvu. Systém SAP je totiž živý organismus a obvykle vyžaduje průběžný rozvoj, drobné úpravy či aktualizace, obzvláště moduly pro řízení oblastí lidských zdrojů a legislativy, které se v Česku často mění.

Dnes, v cloudovém prostředí, má podpora trochu jiný obsah, ale princip zůstává stejný. ●

Jaderná elektrárna Dukovany na Třebíčsku, ke které v příštích letech přibudou dva nové jaderné bloky Dukovany II.



Našlapování kolem Dukovan

Fialova vláda potřebuje jaderný tendr dokončit dřív, než se rozjede mašinérie předvolební kampaně. Korejci čelí tlaku kvůli zapojení českých firem



Ondřej Koutník
koutnik@tydenikeuro.cz

Obrovské peníze, rozhodování pod lupou, mezinárodní tlak. To všechno doprovází nejsledovanější český tendr na výstavbu dvou nových jaderných reaktorů v Dukovanech. Vláda Petra Fialy jaderné sousto potřebuje dokončit, na podpis smlouvy s preferovaným dodavatelem, jihokorejskou skupinou KHNP, má čas do jara. Objevují se pochybnosti, zda má kabinet šanci tendr dotáhnout do úspěšného konce.

Americká společnost Westinghouse a francouzská EDF, dva neúspěšní zájemci o dukovanský tendr, podali proti rozhodnutí české vlády žalobu k Evropské komisi. Proti postupu ČEZ, který má prostřednictvím své dceřiné firmy Elektrárna Dukovany II výběrové řízení na starost, se firmy Westinghouse a EDF obrátily i k antimonopolnímu úřadu.

Pokud by k podpisu s Korejci nedošlo, stát může jednat s dalším zájemcem v pořadí, francouzskou EDF. Hrozilo by však, že by se kontrakt nepodařilo dojednat před volbami do Poslanecké sněmovny příští rok na podzim. Což by pro vládní strany a hnutí nebyla zrovna ideální reputační karta do předvolební kampaně.

Týdeník Euro pátral ve vládním zázemí, jak se příprava smlouvy na výstavbu reaktorů v Dukovanech vyvíjí. Ve hře se objevuje několik proměnných: míra zapojení českého průmyslu a cena výstavby, síla faktor mezinárodní politiky.

Francouzský klacek

Značné úsilí pro zvrat ve vývoji jaderného tendru předvádí EDF. Nijak se tím ani netají. Cílí na sledované místo tendru, kterému politici i veřejnost dobře rozumí - zapojení českých firem do stavby nových reaktorů. Z čehož se může lehce stát téma předvolební kampaně, zejména ze strany stávající opozice. Zástupci EDF hovoří o nespokojenosti tuzemských společností

s podmínkami, které se jim údajně dostávají od Korejců.

„Víme o tom, že množství firem z českého jaderného průmyslu je hluboce znepokojeno a zklamáno rozhodnutím o výběru KHNP jako preferovaného uchažeče. EDF si plně uvědomuje důležitost zajištění vysokého podílu domácích firem na výstavbě nových jaderných bloků v Česku,“ řekl Euru mediální zástupce EDF Michal Vlasák. Konkrétní jména stěžujících si firem nezmínil. Podle Vlasáka by Francouzi zapojili tuzemský průmysl do 65 procent výstavby (oproti zhruba 60 procentům u KHNP) a lákají na zakázky v zahraničí, o něž zejména v Evropě EDF usiluje.

„České vládě a ČEZ jsme poskytli podrobné vysvětlení, že tento námi navrhaný evropský přístup může české ekonomice přinést až bilion korun. Naše nabídka stále platí a jsme připraveni s ČEZ a českou vládou jednat o dalších krocích. Budeme i nadále bojovat za silný český a evropský jaderný průmysl a využijeme všechny dostupné nástroje, abychom hájili naše společné zájmy,“ dodal Vlasák.

Zástupci českých firem se k průběhu tendru odmítají veřejně vyjadřovat či

Jeden z hlavních důvodů, proč v tendru zvítězila KHNP, byla celkově nižší cena, než kterou ve finále podala EDF. Tím se do vleku a tlaku na co nejnižší cenu dostávají i subdodavatelé, tedy i české firmy.

situaci komentovat. Jedním z důvodů je i to, že jde zpravidla o dodavatele ČEZ, kteří nechtějí riskovat, že by kritikou dukovanského procesu ohrozili svou pozici u české energetické jedničky v jiných zakázkách. Zdroje, se kterými týdeník Euro hovořil, popisují stávající situaci českých firem takto: Jeden z hlavních důvodů, proč v tendru zvítězila jihokorejská skupina KHNP, byla celkově nižší cena, než kterou ve finále podal francouzský zájemce EDF. Tím se do vleku a tlaku na co nejnižší cenu dostávají i subdodavatelé, tedy i české firmy.

Snažte se, konkurence číhá

Vládní přístup je zatím takový, že tuzemské firmy se musí snažit jít s cenou dolů -

s cílem uspět a být konkurenceschopné nejen doma, ale i v jiných státech, jež plánují výstavbu nových reaktorů. Ať už jde o Polsko, Bulharsko, Rumunsko, Slovensko, či Slovinsko. Poptávka po dodavatelích bude vysoká, úspěch v Česku může přibrat další zakázky v zahraničí.

„Pro české firmy je jaderná renesance v Evropě a ve světě příležitostí bez ohledu na to, kdo kde bude hlavním dodavatelem. Skrze český tendr mají šanci se dostat i na jiné trhy. Bude obrovský hlad po nabídce firem, které dokážou pro budované jaderné bloky dodávat,“ řekl Euru důležitý vyjednávač a premiérův poradce pro národní bezpečnost Tomáš Pojar (ODS).

Korejský vítěz tendru se zavázal ke zhruba 60procentní účasti tuzemských

INZERCE



Since 1924

Zcela nové MG HS



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

již od **6 690 Kč** měsíčně*



150 000 km

Pro vozidlo s pojišťovací cenou 669 900 Kč vč. DPH a podíllem 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, 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 CSOB 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 CO₂ 168-173 g/km (dle normy WLTP). Údaje dle směrnice a nařízení EU nebo předpisů EHK.



firem při výstavbě dukovanských bloků. Cena, kterou KHNP státu nabídla, má reflektovat tuzemské podmínky, ubezpečují Korejci. „Nabídkovou cenu KHNP nemůžeme zveřejnit, ale vypočetli jsme přiměřenou cenu s ohledem na místní podmínky a předložili ji jako nabídkovou cenu,“ řekl týdeníku Euro mediální zástupce KHNP Václav Prchlík.

S některými českými firmami Jihokorejci podle svých slov založili pracovní skupinu a jednájí o podobě obchodní spolupráce. Prchlík zmínil, že příprava probíhá podle plánu. „Vzhledem k tomu, že výstavba nové jaderné elektrárny Dukovany je dlouhodobým národním projektem, mohou se názory na způsob a termín zapojení českých firem různit. V každém případě ale budeme s místními firmami jejich zapojení řádně konzultovat a řešit,“ uvedl.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) zmínilo záruky korejského prezidenta Jun Sok-jola, který letos v září jednal s premiérem Fialou o spolupráci KHNP s českým průmyslem. „Korejský preferovaný dodavatel má zpracovaný lokalizační plán včetně časového plánu, který postupně komunikuje a bude projednávat s dotčenými českými průmyslovými subjekty. Zasmulvnění firem bude vycházet z harmonogramu projektu, kdy prvním krokem a nastavením cenového rámce bude podpis EPC kontraktu (*energetické služby se smluvně zaručenou úsporou – pozn. red.*),“ sdělila týdeníku Euro Miluše Trefančová z tiskového oddělení MPO.

Cenově by podle MPO neměly mít české firmy s korejskou nabídkou problémy. „Odhadovanou cenu potenciálních subdodávek od českých subjektů nelze považovat za problematickou. Jestliže KHNP garantuje kvalitu, cenu a časové plnění dodaného díla, pak to též musí garantovat i kterýkoli český subdodavatel, pokud se o takovou zakázku chce ucházet,“ dodala Trefančová.

Podle zástupců skupiny ČEZ může KHNP s českými subdodavateli jednat o konkrétních podmínkách a cenách až po uzavření smlouvy mezi korejskou společností a firmou Elektrárna Dukovany II. K česko-korejské spolupráci se podepsalo 76 memorand, některé z nich jsou závazné.

„KHNP se navíc zavázala dodat jednu z klíčových technologií celé elektrárny, konkrétně parní turbínu z plzeňské společnosti Doosan Škoda Power. Součástí je i příslušenství pro turbínu, a to prostřednictvím dalších českých společností, partnerů Doosan Škoda Power. Smlouvu o smlouvě budoucí či jinou formu závaznějšího příslibu zapojení mají s KHNP podepsány i další české firmy. KHNP a její partneři deklarují také investice v řádu miliard korun jako například předání technologie výroby generátorů a plynových turbín do Plzně,“ sdělil týdeníku Euro mluvčí ČEZ Ladislav Kříž.

ČEZ do procesu výběru subdodavatelů bude zasahovat i po podpisu smlouvy

s KHNP. Výstavba jaderných zdrojů bude mít podle mluvčího Kříže zásadní vliv pro českou ekonomiku. „Podle některých odhadů přinese každá koruna investovaná do výstavby jaderných bloků až tři koruny pro českou ekonomiku prostřednictvím navazujících investic, respektive přímých, nepřímých a vyvolaných dopadů. Například podle studie Centra ekonomických a tržních analýz může multiplikační efekt dosáhnout hodnoty až 3,27. Při ceně 400 miliard korun za dva bloky by tato investice mohla české ekonomice přinést přes 1,4 bilionu korun,“ tvrdí mluvčí ČEZ.

Globální šachy

Do toho všeho významně promlouvá mezinárodní faktor. Zprv je třeba zmínit právní spor mezi KHNP a Westinghousem o využívání technologií severoamerického výrobce. Westinghouse se proti vládnímu výběru KHNP obrátil na konci srpna mimo jiné k českému antimonopolnímu úřadu.

Zdroje týdeníku Euro blízké vyjednávání tendru hovoří stále o tom, že i když jde o vyhraněný americko-jihokorejský spor, ve hře je stále smír obou stran. Zejména s ohledem na mezinárodní geopolitické a obchodní dění. Pro Westinghouse představuje Česko do určité míry klíč pro evropský trh.

Pokud se Westinghouse s KHNP domluví na vyřešení právního sporu, mohou se stát konkurenčním blokem vůči EDF, jež představuje dominantního hráče na evropském kontinentu. Do Evropy se ale prokousávají i Korejci, které zajímá jaderná výstavba ve Slovinsku, Švédsku, Finsku či Nizozemsku. Před několika týdny pak Jižní Koreu navštívil i slovenský premiér Robert Fico, jehož vláda také mluví o výstavbě nových jaderných bloků.

Domluva na ose Westinghouse-KHNP však může mít logiku hlavně s ohledem na výstavbu jádra ve světě. Američané potřebují konkurovat čínským výrobcům. Jaderným geopolitickým bojištěm se může stát například výstavba nových reaktorů v Saúdské Arábii. „Dojde-li k dohodě mezi KHNP a Westinghouse, nebude se to zdaleka týkat jen spolupráce v České republice,“ uvedl premiérův poradce pro národní bezpečnost Tomáš Pojar.

Fialova vláda potřebuje jaderný tendr dotáhnout do úspěšného konce dříve, než se naplno rozjede kampaň před sněmovními volbami. Český tendr je navíc jen předstíní celosvětové hry o stavbu jádra. ●



Korejská společnost KHNP, která je preferovaným dodavatelem dostavby Dukovan, si v Praze otevřela kancelář již v květnu 2019. Tehdejší prezident firmy Čong Če-hun (*na snímku*) přijel do Prahy jednat v březnu 2022.

Doba je nejistá. Investice svěřte odborníkům

Navzdory složitému období existovaly možnosti, jak úspěšně zhodnocovat finanční prostředky. Klíčovou se stala volba správné strategie



V uplynulých deseti letech čelili investoři na kapitálových trzích nebývale rozmanitým situacím. Růst a pokles se rychle střídaly a stabilitu nahradila nejistota. V rychlém sledu nás zasáhlo mnoho bolestivých událostí, například koronavirová pandemie, války na Ukrajině a Blízkém východě, energetická krize či inflace. Rok 2022 se navíc zapsal do historie jako jeden z nejobtížnějších pro investice za minulá století, protože jak akcie, tak dluhopisy skončily v hluboké ztrátě. Navzdory tomuto složitému období existovaly možnosti, jak úspěšně zhodnocovat finanční prostředky. Klíčovou se stala volba správné strategie, která dokázala reagovat na výkyvy trhů.

Strategie

Jedním z největších rozdílů mezi profesionálním správcem majetku a drobným investorem je přístup k portfoliu. Zatímco individuální investoři často reagují na krátkodobé výkyvy trhů, profesionální správci se opírají o dlouhodobé strategie. Jak uvádí manažer BH Securities (BHS) Kamil Bednář, který spravuje CZK Dynamické portfolio v rámci služby BHS Asset Management: „Správná strategie umožňuje správcům majetku dosahovat stabilních výsledků i v turbulentních

obdobích.“ Na vývoji tohoto portfolia se ukazuje, že promyšlený přístup může přinášet dlouhodobě příznivé výsledky i v turbulentním období – skončilo v zisku v 18 z uplynulých 20 let, včetně roku 2022, kdy aktivní správa portfolia a strategické investice zajistily kladný výsledek navzdory propadu trhů. Průměrný roční výnos se pohybuje kolem deseti procent, což výrazně překonává tradiční indexy s historickým výnosem kolem sedmi procent.

Klíčová role času

Jedním z hlavních aspektů, na který profesionální správci majetku spoléhají, je čas. Jak ukazují historické údaje, dlouhodobý trend na trzích je pozitivní, takže investice držené delší dobu mají tendenci vytvářet zisk. Přesto mnozí drobní investoři na trzích prodělávají. Mnohdy by proto bylo lepší, aby se poradili s lidmi, kteří se vývojem trhů dlouhodobě zabývají. Profesionální správci aktiv, jako jsou ti v BHS, dokáží přinášet investorům nadstandardní výnosy i v obdobích, která jsou pro začátečníky příliš obtížná. Jak říká Kamil Bednář: „Krátkodobé výkyvy jsou nevyhnutelné, ale v dlouhodobém horizontu je trh dokáží překonat. Vyžaduje to však letité zkušenosti a každodenní tvrdou práci.“

Přístup k riziku

Profesionální správci majetku se liší od drobných investorů také v přístupu k riziku. Zatímco individuální investor může vsadit na jeden akciový titul s očekáváním vysokého zhodnocení, profesionální portfolia jsou diverzifikována napříč různými aktivy. To minimalizuje riziko a zajišťuje stabilitu, i když trhy klesají. Tato diverzifikace umožňuje portfoliím dlouhodobě růst a překonávat obtížné časy. Diverzifikace a dlouhodobá strategie jsou klíčem k tomu, aby se investor vyhnul nebezpečím spojeným s krátkodobými panickými reakcemi na tržní výkyvy, jako jsou prodeje v době poklesů, nebo naopak horečnaté nákupy při růstu.

Vliv centrálních bank a cyklů

Dalším faktorem ovlivňujícím investiční rozhodování jsou úrokové sazby centrálních bank. Ty mají zásadní vliv na investiční klima, protože svými rozhodnutími o sazbách buď podporují investiční apetit, nebo ho naopak tlumí. V uplynulých letech výrazně rostly sazby v důsledku vysoké inflace, což vedlo k růstu konzervativních investic. Nicméně v současnosti sazby klesají, když centrální banky začínají snižovat úroky, aby podpořily ekonomický růst. Česká národní banka nedávno snížila základní úrokovou sazbu na 4,25 procenta a podobně je tomu i v eurozóně a v USA. Pro investory to znamená, že konzervativní investice již nenabízejí stejně atraktivní výnosy. Mnozí proto hledají alternativní příležitosti s vyšším růstovým potenciálem, i když za cenu vyššího rizika.

Profesionální správa

S klesajícími úrokovými sazbami a nejistotou na trzích se investoři stále více obracejí na profesionální správce majetku. Drobní investoři, kteří nemají dostatečné zkušenosti, mohou své finanční prostředky svěřit odborníkům. Získají tím čas, přijdou o zbytečné starosti a většinou díky tomu dosáhnou lepších výsledků. To potvrzuje i hlavní ekonom BHS Štěpán Křeček: „Zájem o služby spojené s profesionální správou aktiv v poslední době roste. Klienti stále častěji preferují, aby jejich investice řídili zkušení portfolio manažeři, kteří se drží předem stanovených strategií a jsou schopní přinášet stabilní výnosy, i když jsou trhy rozkolísané.“ ●



Dvě hlavní postavy, které zaštitují vládní konsolidaci veřejných financí: premiér Petr Fiala a ministr financí Zbyněk Stanjura.

Fetiš dluhu

Ze státního dluhu se stalo opoziční i vládní politikum, přestože české zadlužení je v mezinárodním srovnání nízké a opozice k němu přispěla více než současná vláda



Petr Fischer
fischer@tydenikeuro.cz

Byla to vcelku šokující zpráva když Eurostat upravil čísla loňského rozpočtu Česka, a ukázalo se, že vláda Petra Fialy zadlužila zemi více než předchozí kabinet Andreje Babiše. Vláda rozpočtové odpovědnosti, která slibovala konsolidovat veřejné finance, tedy „dat je konečně dohromady“, si počínala dokonce hůř než vláda, jež sypala do společnosti peníze kvůli covidu-19 a volební kampani?

Nominálně to sedí. S navýšením letošního i nového rozpočtu na příští rok o třicet (rok 2024), respektive o deset miliard korun (2025) na povodňové škody je celkový propad Fialovy vlády v oblasti státního dluhu vůči Babišově skoro o sto miliard korun vyšší, a to po očištění od inflace. Jenže státní dluh se takto počítat nedá, říká elementární poučka ekonomie. S čísly státního rozpočtu se hýbe celá ekonomika, jediné možné hledisko, které rozhoduje o vývoji míry zadlužení, je poměr mezi výší dluhu a nominálním růstem ekonomiky, tedy hrubým domácím produktem.

Trend se otočil, dluh klesá

Potvrzují to všichni ekonomové, s nimiž týdeník Euro o této věci mluvil. Za všechny to říká hlavní ekonomka Raiffeisenbank a členka Národní rozpočtové rady vlády Helena Horská: „Brát jen nominální veličiny nedává smysl. Ani když se očistí

od inflace,“ říká ekonomka, která je překvapená už tím, že něco takového vzniklo. „Máme přece jasný relevantní ukazatel, nemusíme nic přepočítávat, a to je nominální zadlužení vůči nominálnímu HDP. Vždy se při srovnání musíme dívat na historická data. Jde o přírůstek veřejného dluhu vůči HDP za této a předchozí vlády, ne o nominální hodnoty. A když se na to podíváte, za Babišovy vlády rostl tento poměr rychleji, jakkoli se to na první pohled nezdá.“

Mezitím se už z nominálního přepočtu dluhu, v němž se Babiš ukazuje jako spornější premiér než Fiala (i když oba z veřejných peněz velmi utrácí), vytvořil politický argument. Používají ho politici ANO i političtí komentátoři, aby demonstrovali, jak špatná je Fialova vláda. Přitom stačí pohled na číselnou řadu zadlužení Česka v procentech HDP a všichni vidí, jak se věci mají. Největší skok v zadlužení proběhl od roku 2019, kdy byl dluh ještě dost hluboko pod 30 procent HDP, do konce roku 2021, kdy končila vláda Andreje Babiše. Tehdy vyletěl o dvanáct procentních bodů na 40,4 procenta HDP. Jistě, bylo to období covidu a velkých státních dotací na udržení všech systémů, přesto jde o historicky nejvyšší – dnes se říká bezprecedentní – dluhový skok. Fialova vláda pak v prvním roce své vlády zvedla dluh ještě o 2,3 procentního bodu, loni ale celkové zadlužení o tři desetiny procentního bodu kleslo.

Všichni ekonomové považují pokles dluhu za pomalý, ale tak jako tak jde o obrat trendu, což je rozhodující nejen pro české ekonomy a politiky, ale také pro Evropskou unii, která sleduje dodržování rozpočtové disciplíny v zemích

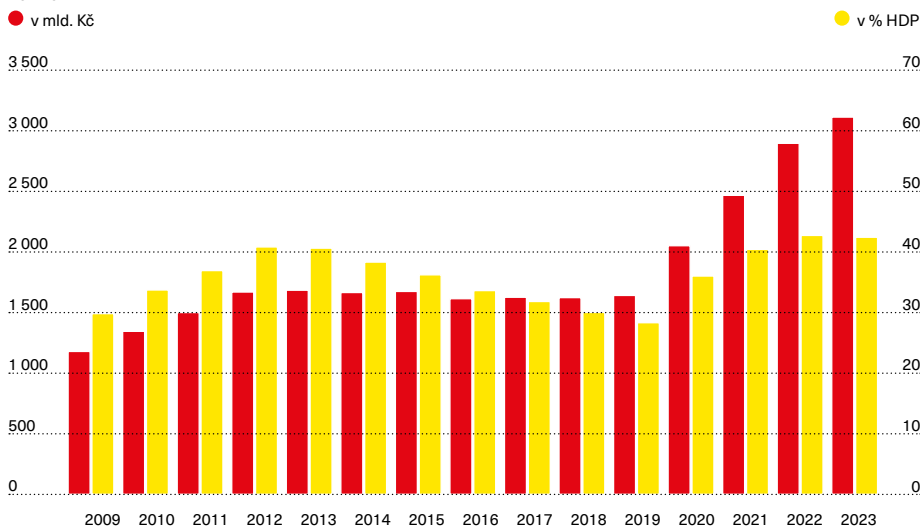
eurozóny i v dalších členských státech Unie. Růst dluhu, který je v českých podmínkách od 90. let politickým fetišem, s nímž se mává, jak se to právě komu hodí, najednou ve srovnání vypadá trochu jinak. „Jestli to pro nás není fetiš? To je velmi zajímavá otázka,“ reaguje na konkrétní dotaz Horská, „ale i na ni mám pro vás odpověď,“ směje se. „Podívejte, kolik zemí bylo Evropskou komisí zařazeno do finanční procedury, v níž musí předložit nějaké fiskální balíčky, aby regulovaly své dluhy. Je jich dost, teď to muselo udělat Slovensko. Česko bylo z této povinnosti vyjmuté, protože fiskální konsolidaci už zavedlo.“

Nerozmlátit tanker o útesy

Zajímavé je i to, jak se na celou věc dívá zástupkyně vládnoucí koalice. První místopředsdkyně Poslanecké sněmovny za STAN, jinak též ekonomka Věra Kovářová, považuje za důležité připomenout, že za osm let dvou předchozích vlád byl v šesti z nich poklidný hospodářský růst v rozmezí 2,5 až pět procent HDP, svět zažíval období celosvětové konjunktury a Česko s ním. „Tyto vlády se s krizí a problémy potýkaly jen v letech 2020 a 2021. Naše vláda se s plynule na sebe navazujícími krizemi potýká po celé čtyři roky a při pohledu do zahraničí nelze říct, že bychom dosahovali zásadně horších hospodářských výsledků. Zároveň netvrdím, že jsme nějakým premiantem, to by také nebyla pravda,“ uvažuje poslankyně Kovářová.

Podle názoru ekonomické expertky hnutí STAN došlo už v roce 2018 a 2019 k prudkému nárůstu mandatorních výdajů. Ekonomika ale rostla a schodky

Vývoj státního dluhu od roku 2009



ZDROJ: MINISTERSTVO FINANČÍ

Babišovy vlády byly minimální, v roce 2019 28,9 miliardy korun, o rok dříve dokonce vznikl rozpočtový přebytek 2,9 miliardy. „Roky 2020 a 2021 byly, jak víme, mimořádné, ovšem růst výdajů v českém prostředí byl při zohlednění obou let ještě daleko dynamičtější, než bylo v regionu obvyklé,“ pokračuje v argumentaci Kovářová. „A jak známo, Nejvyšší kontrolní úřad odhalil, že na skutečné náklady spojené s pandemií byl směřován jen zlomek schodku, jeho značná část se přeměnila znovu v mandatorní výdaje.“ K tomu je třeba připočítat díru v rozpočtu ve formě zrušení superhrubé mzdy, tu ale mají na svědomí společně poslanci ANO, ODS a SPD, tedy i líder současné koalice.

„Je to jako s velkým tankerem plným ropy,“ uzavírá své úvahy Věra Kovářová ze STAN: „Pokud ho kapitán (zřejmě mluví o premiéru Babiš - pozn. red.) nezodpovědně rozjede na plný výkon směrem k útesům, je neobyčejně náročné a dlouhé změnit jeho dráhu, o zastavení nemůže být vůbec řeč. Naše vláda brzdí tanker, který předchozí vláda rozjela na plný výkon a pak opustila palubu, a nyní z pohodlné

jachty opodál glosuje naši snahu o to, aby se tento tanker nerozmlátil o útesy.“

Aspoň se něco udělá

Živý předvolební politický spor o to, kdo udělá větší dluh - zda Fiala, nebo Babiš - je na pozadí současné celkové výše českého státního dluhu poněkud malicherný. Ne dluhu nominálního, nýbrž skutečného, tedy poměrového a relativního. Je-li dnešní dluh 42,4 procenta českého HDP, je to ve srovnání s průměrem Evropské unie zhruba polovina. Aktuální údaje mluví o průměrném zadlužení v celé EU ve výši 80,8 procenta HDP, v zemích eurozóny 87,5 procenta HDP. Na průměru je dnes Německo, vysoko nad sto procenty jsou Francie a Itálie. Česko - aby to zaznělo znovu důrazně a jasně - má dluh 42,4 procenta HDP. Přesto se mluví o nutnosti dluh rychle snížit, o ohrožení stability ekonomiky, o nezodpovědnosti vůči budoucím generacím. Jak se ale jinak vztahovat k této politické a společenské fetišizaci dluhu? Jak realisticky vidět to, co se s českých státním dluhem dnes děje?

Horská to vysvětluje na příkladu vývoje ve Francii, která na tom před lety byla také relativně dobře a mezitím vyrostla mezi největší evropské dlužníky. „Jde vždy více o dynamiku růstu dluhu a ta byla třeba za covidu a po něm v Česku opravdu velká. Podívejte se, jak se vyvíjel dluh Francie. Ta také měla na začátku 90. let celkové zadlužení 40 procent HDP, pak se jim ale vytvořila dluhová exponenciála, kterou se už nepodařilo zastavit. Dnes mají dluh vyšší než výkon ekonomiky,“ popisuje francouzské dluhové křivky členka NERV Horská. „To samé se ale dělo i v Česku a tato vláda sice za mě

ne tak agresivně, jak bych si já představovala, ale snaží se to trochu brzdit.“

To, co udělala Fialova vláda, sice není nijak ambiciózní, ale přece jenom nějaké změny to jsou, soudí Horská, což se bude hodit i současné opozici, protože ty nejméně populární věci jako například parametrické změny v důchodovém systému za ni udělá tato vláda. „A ona také slízává kritiku od svých voličů. Pro někoho je to málo pravicové, pro někoho zase příliš pravicové. Hlavní ale je, že se aspoň něco udělá.“

Podobně věc vidí poslankyně za STAN Kovářová. „Můj osobní názor je, že jsme měli ještě více řezat do státního a tlačít na úspory, ale nesedím na ministerstvu financí a rozdávat hraběcí rady je strašně snadné. Jen bych doplnila, že část lidí, kteří nyní kritizují naši snahu o konsolidaci veřejných financí a to, že prý málo šetříme, byli u drastického růstu státních výdajů v době prosperity, takže tento problém vytvořili.“

Vůbec nejhorší by podle obou ekonomek bylo nedělat nic a udržovat status quo, protože je to politicky výhodné, když většina občanů žádné změny nechce. Úspory jako by se dělaly pro makroekonomy a politiky, každopádně skoro vždy jdou taková opatření proti většinovému názoru, a to je politicky velmi těžké. „Když se nebude dělat nic, poroste dluh automaticky o splátky a exponenciála se znovu rozběhne. Teď je dluh relativně nízko, to ale neznamená, že za dvacet let nebudeme tam, kde je dnes Francie,“ uzavírá debatu o dluhu ekonomka Horská.

A co na to současný lídr volebních průzkumů, hnutí ANO? Stínový premiér za ANO Karel Havlíček už v minulosti Euru řekl, že ANO by konsolidovalo, ale pomaleji. Vzhledem k nízkému tempu fiskální konsolidace Fialovy vlády, na niž si stěžuje i Národní rozpočtová rada (NRR), je poměrně nepředstavitelné, o jak velké zpomalení by se jednalo. Ze všech návrhů ANO naopak vyplývá, že by Babišovi lidé chtěli peníze přidávat, zvedat platy, důchody, přidávat do zdravotnictví. Stínová ministryně financí Alena Schillerová přitom zároveň kritizuje „raketový růst dluhu za vlády Petra Fialy“. Kde ale na všechna ta navýšení vezme peníze opozice, až bude u moci?

Odpověď je pořád stejná jako v roce 2014, kdy se ANO dostalo poprvé do vlády: výnosy z šedé ekonomiky a podpora růstu. Za osm let u moci se to nepovedlo, není důvod věřit, že se to povede po příštích volbách. Fialova vláda rozpočtové dluhy flikuje, opoziční alternativa bohužel nenabízí ani to. ●

**Fialova vláda
rozpočtové
dluhy flikuje,
opoziční
alternativa
bohužel
nenabízí ani to.**



Správa majetku: lichtenštejnská alternativa

Lichtenštejnská nadace je jednou z nejžádanějších alternativ českých entit určených pro správu majetku, zejména pokud jde o ochranu rodinného majetku



František Šimek

Advokát v advokátní kanceláři Portos a senior konzultant CCS Premium Trust

V českém právním řádu jsou nevyužívanějšími entitami pro správu majetku svěřenské a nadační fondy. A nezájda je poptávají i zahraniční klienti. Volba entity přitom vždy závisí na majetkovém portfoliu klienta, vizi vztahující se k majetku do budoucna, požadavcích na správu majetku v čase a v neposlední řadě na účelu, který má pro zakladatele naplňovat. Uvedené požadavky platí i pro zahraniční alternativy správy majetku. Aktuálně je v praxi nejčastější alternativou lichtenštejnská nadace CCS Premium Trust. Jedním z hlavních důvodů je její téměř stoletá tradice a s tím související rozhodovací praxe soudů, která je pro potenciální zakladatele symbolem stability. Výhody využití lichtenštejnské nadace vyplývají z její podstaty. Jde o právní osobu s právní subjektivitou, jež je ztělesněna právně a hospodářsky samostatně určeným majetkem chráněným proti věřitelům.

Založení, fungování a zdanění

V Lichtenštejnsku se nadace rozlišují podle toho, zda jsou či nejsou povinně zapisované do veřejného registru. Povinně registrovanými na-



Daniel Martínez Puche

Advokátní koncipient v advokátní kanceláři Portos a senior konzultant v CCS Premium Trust

dacemi jsou veřejně prospěšné nadace a dále soukromé nadace, které jsou kvalifikovány jako takzvané business foundations. V ostatních případech se při založení plní pouze oznamovací povinnost vůči lichtenštejnskému úřadu (Amt für Justiz). Tím lze, zejména u rodinných nadací, které nevykonávají podnikatelské aktivity, docílit větší anonymity a ochrany. Ke zřízení nadace dochází dle lichtenštejnského zákona o osobách a obchodních společnostech (PGR) jednostranným prohlášením vůle zakladatele ve statutu. Zakladatelem nadace může být jak fyzická, tak právnická osoba (bez ohledu na státní příslušnost).

Nadace může být založená buď za života zakladatele, nebo pořízením pro případ smrti – závěti či dědickou smlouvou. Podmínky správy může zakladatel stanovit ve statutu či jiném dokumentu. Byť je povinným zakladatelským dokumentem nadace pouze statut, v praxi se obvykle sestavuje i doplňkový statut, další reglementy anebo wish list zakladatele, souhrnně označované jako zakladatelská dokumentace. Po dokončení zakladatelské dokumentace probíhá

kontrola klienta (KYC a AML), která se týká zakladatele a jeho majetku. V rámci těchto kontrol se prokazuje Source of Wealth a Source of Funds neboli původ „bohatství“ a prostředků zakladatele. Po kontrole a onboardingu klienta se provádí formální část založení nadace u Amt für Justiz. Tento proces je obvykle dokončen do jednoho týdne.

Stabilitu u lichtenštejnských nadací doprovází profesionální správa. Správu majetku nadace vykonává nadační rada minimálně o dvou členech v souladu s jejím účelem, a to v nejlepším zájmu nadace a v souladu s pokyny zakladatele. Dále odpovídá za vedení účetnictví a plnění povinností s tím spojených. Členem nadační rady musí být vždy alespoň jeden profesionální správce zapsaný v evidenci správců tamního příslušného orgánu, Trust Service Provider, který je ze své funkce odpovědný a musí ji vykonávat s péčí řádného hospodáře.

Dohled nad Trust Service Providerem a nadační radou může být zajištěn nastavením kontrolních mechanismů. Dále mohou být zřízeny další orgány pro kvalifikovanější správu, například protektor, collator nebo asset manager. Výhodou lichtenštejnské nadace je proto její značná flexibilita v nastavení fungování a správy majetku, struktury nadace a pravomocí zřizovaných orgánů. Je tak z velké části na zakladateli, jak strukturu nadace nastaví, a to i ve vztahu k plnění beneficentům.

Atraktivní pro značnou část klientů je také zdanění lichtenštejnských nadací. Podléhá jako právnické osoby s vlastní právní subjektivitou běžnému zdanění příjmů, až na výjimky, sazbu 12,5 procenta. Při vhodném nastavení nadace však lze požádat o status soukromé majetkové struktury (Private Asset Structure). Základním předpokladem je, že nevyvíjí podnikatelskou činnost a aktivně nespravuje svůj majetek za účelem zisku.

Výhodou tohoto daňového statusu je, že nadace v rámci zjednodušeného vyměření daně odvádí pouze minimální daň z příjmu ve výši 1 800 švýcarských franků ročně. Zároveň vklady majetku do nadace a příjem dividend ze společností či jiných kapitálových výnosů vložených do nadace nepodléhají v Lichtenštejnsku zdanění. ●

Žabka doskákala na burzu

Poláci věří, že nejznámější maloobchodník dá Varšavě impulz, který nutně potřebuje



Lukáš Vincent
vincent@tydenikeuro.cz

Mohl by to být tahák, protože tuhle značku zná v Polsku každý. Téměř polovina z 38 milionů Poláků má nějaký z více než deseti tisíc obchodů Žabka v docházkové vzdálenosti. Takže když polská hospodyně zjistí, že jí chybí mouka, olej nebo třeba zelenina, Žabka je pravděpodobně první volbou, kam se vydat pro rychlý doplňovací nákup. A teď tento populární řetězec vstoupil na polskou burzu.

V Polsku doufají, že všeobecně známý brand by mohl oživit zájem o Varšavskou burzu. Před pár lety rozhodně nejnaslápnutější parket zpoza bývalé železné opony by určitě povzbuzení jistě uvítal. A Žabka jako čtvrté největší IPO v dějinách burzy by tímto impulzem být mohla.

První dny nicméně byly jako na tobogánu. Ti, co akcie upsali a následně prodali hned první den, mohli realizovat zisk téměř deset procent. Pak ale nastoupil burzovní pragmatismus a ti, co v půlce října nakoupili na dlouhé držení, aktuálně ve svém portfoliu vidí propad v řádu vyšších jednotek procent. Akcie Žabky, jež debutovaly 17. října, zatím slovy analytiků „hledají svoji přirozenou cenu“.

Polští experti byli s upisovací cenou na úrovni 21,5 zlotého (což nabídku ohodnotilo na 6,45 miliardy zlotých, zhruba 38 miliard korun) poměrně nekomfortní. Třeba Jacek Fraczyk z webu Business Insider napsal, že ta cena předpokládá navýšení zisků zhruba o čtvrtinu,

10,5

Podle počtu poboček, kterých má Žabka 10,5 tisíce, jde o největší evropský řetězec prodejen potravin.

zatímco Žabka v tuto chvíli slibuje patnáctiprocentní růst.

Od zakladatele k investičním fondům

Přes jisté turbulence ve spojení s IPO je však Žabka obří sukces story polského trhu. U jejího zrodu stála na konci devadesáté polská podnikatelská legenda Mariusz Świtalski. Tento sirotek a původně vyučený instalatér, který přelom 70. a 80. let strávil ve vězení za vloupačku, začal „podnikat“ ještě za socialismu



Akcie Žabky, jež na burze debutovaly 17. října, zatím „hledají svoji přirozenou cenu“.

a přes obchody s kávou a počítači se dopracoval k řetězci velkoobchodů s potravinami Elektromis. Jeho byznys modelem bylo firmu „s pedálem na podlaze“ nastartovat a následně co nejrychleji a nejvýhodněji prodat. Elektromis tak šel z jeho portfólia už v polovině 90. let a Świtalski se posunul o stupeň níž. Do retailu. První koncept byla diskontní Biedronka, pak již následovala plnoformátová Žabka.

Świtalski s Žabkou v první fázi cílil na polská města nad pět tisíc obyvatel a během sedmi let dokázal vybudovat síť sedmnácti set obchodů. V podstatě okopíroval koncept amerického 7-Eleven, kdy do středně velkých samoobsluh na dobrých místech natlačil maximální objem zboží denní potřeby a pro Poláky se stal místem „malého nákupu i poslední záchrany“. Ale jakkoli firma prudce rostla, opět se objevily kontroverze. Tentokrát si na Świtalského ostré lokty stěžovali

majitelé nemovitostí, v nichž Žabka sídlila. Świtalski tak dvě tisícovky poboček a značku (podle odhadů za půl miliardy zlotých) prodal v roce 2007 Pentě, ta o čtyři roky později za 400 milionů eur skupinu přenechala investičnímu fondu Mid Europa Partners a v roce 2018 pak za 1,1 miliardy eur skupinu koupil fond CVC. Ten nyní Žabku uváděl na burzu.

Bez ohledu na možná poněkud načechrané burzovní nacenění každý majitel odvedl na Žabce kus práce a dokázal ji posunout k dnešní podobě. Tou je – s 10,5 tisíci poboček, expanzí do Rumunska, plánem na přidávání tisícovky poboček ročně a tržbami pět miliard dolarů za rok 2023 – největší evropský řetězec prodejen potravin (podle počtu poboček). A pověst inovativní firmy, jež nezamrzla v čase.

Jak popsal The Economist, prodejny jsou navrženy tak efektivně, aby zákazník nemusel v obchodě strávit déle než dvě minuty, aplikace Žabky uchovává všechny záznamy o nákupech a zároveň umožňuje přístup do „bezpečné“ sítě prodejen Nano; nemalou výhodou na polském trhu je i nedělní prodej.

Jak oživit polské akcie

Poláci nyní věří, že by úpis Žabky mohl oživit zájem o místní burzovní trh. Ten se v posledních letech „odlepil“ od úspěchu polské ekonomiky a nacenění polských kótovaných firem v poslední době přestalo držet krok s hospodářským růstem země.

Od roku 2013, kdy minulá vláda Donalda Tuska vrátila penzijní fondy pod kontrolu státu, čímž utlumila jejich investice do polských akcií, se tržní kapitalizace společností kótovaných na varšavském parketu propadla o třetinu. Což odrazuje domácí i zahraniční investory a v důsledku pak i domácí firmy, jež by svým úpisem mohly dát místní burze impulz. Polská logistická společnost InPost si tak třeba před třemi lety vybrala jako místo svého IPO Amsterdam a Varšavě stále více dominují státem majoritně kontrolované banky a energetické firmy.

Pozornost, nyní upřená na Žabku, by tento stav mohla změnit. ●



JPF
ŘÍDÍME FIRMY

S přesností
šachového hráče
ŘÍDÍME FIRMY

128

firem v potížích jsme
dostali za **6 měsíců**
na nohy.

279

firmám jsme
zvýšili zisk
během **12 měsíců**.

80

firmám aktuálně
pomáháme plnit
jejich **nemalé cíle**.

JE ČAS POZVEDNOUT I TU VAŠI?



603 995 052



www.jpf.cz

Trestejme jinak

Restorativní justice přináší úlevu obětem, smysluplnější postih i úsporu nákladů, tvrdí právnička Petra Masopust Šachová

Jaroslav Kramer
obsahový garant, Euro Lawyers

Právnička Petra Masopust Šachová, která je předsedkyní Institutu pro restorativní justici a členkou výkonného výboru European Forum for Restorative Justice, upozorňuje: „Česko má justici, která nedává smysl. Stojí nás obrovské peníze, přičemž stát zároveň velmi nedostatečně investuje do služeb pro oběti. Restorativní spravedlnost umožňuje systémově změnit náš celkový pohled na to, co od trestního řízení v 21. století můžeme v procesu nalézání spravedlnosti chtít.“

► Co je restorativní justice?

Restorativní justice je myšlenkový koncept a přístup, který zdůrazňuje, že při nalézání spravedlnosti bychom se neměli jen ptát, jaké normy byly porušeny, ale hledat řešení, která naplňují potřeby obětí, dávají jim hlas, vedou pachatele k odpovědnosti a poskytují mu nástroje ke změně jeho životní dráhy.

Současně v jádru tohoto přístupu stojí takzvané restorativní programy, které umožňují bezpečné facilitované setkání a dialog mezi těmi, kterých se trestný čin dotkl. Samotný termín pochází z anglického slova restore – obnovit. Nejde však obnovit, co trestný čin nenávratně změnil, ale je možné usilovat o obnovení kvality života, kterou trestný čin zasáhl.

► Kde tento přístup vznikl?

Dnes se uplatňuje celosvětově, ale pochází ze zemí angloamerické právní kultury – Kanady, USA, Nového Zélandu – a datuje se do sedmdesátých let 20. století.

► Restorativní justice tedy zdůrazňuje, že trestný čin mění životy lidí, narušuje mezilidské vztahy, někomu vzniká újma či škoda. To se v „běžném“ systému neděje?

Takto principiálně ne. Naše trestní řízení je primárně orientované na nalezení a potrestání pachatele. Ne proto, aby-chom napravili vztahy, naplnili potřeby obětí, pachatele vedli k nějaké změně. Bavím se o účelu, který stojí na pozadí všeho, ten tam takto dán není.

► V čem to může pomoci společnosti? Klíčové přece je, aby byl pachatel potrestán, a až následně může dojít k narovnání vazeb...

Možná je důležité si říct, jaký by měl být ideálně účel trestu. Akcentujeme hlediško odplatné, nebo se snažíme, aby trest vedl pachatele k vnitřnímu náhledu

na to, co způsobil, přijetí vnitřní odpovědnosti, snaze následky svého jednání napravit, pojmenovat příčiny, které jej k trestnému činu vedly, a vytvořit dobrý prostor a impulz ke změně jeho životních postojů a strategií? Podívejme se například na trest obecně prospěšných prací: Jak jeho uložení a vykonání pachateli pomůže? A jak pomůže oběti? To samé platí například při uložení takzvané prosté podmínky. Pachateli nastavíme zkušební dobu, kdy se má chovat „správně“, a pokud to dodrží, nepůjde do vězení.

Myslím si, že cokoli v trestním řízení činíme, ať už v otázce ukládaného trestu, nebo procesního vedení případu, důležitá je pozice, ze které tak činíme. Takže pro mě otázkou není, jestli nejdříve trestat a pak napravovat, ale spíše, jak a proč trestáme. Pokud se například řeší krádež, soudce často neví, proč tu věc člověk ukradl. Pouze se ptáme, jestli byl porušen zákon a kdo je za to odpovědný. To nestačí. Ráda bych proces nalézání spravedlnosti v dnešní době viděla mnohem smysluplnější pro všechny.



► Kde tedy stojí v rámci restorativní justice právní normy a trest za jejich porušení?

Restorativní spravedlnost umožňuje systémově změnit náš celkový pohled na to, co od trestního řízení v 21. století můžeme v procesu nalézání spravedlnosti chtít. Jde o proměnu celkového pohledu na účel trestního řízení, které restorativní principy, přístupy a programy umožňují prohloubit a dát mu obsah, který bude všem osobám dotčeným trestným činem přinášet řešení situace.

► **V čem je důraz na restorativní justici přínosný pro pachatele?**

V rámci restorativního programu má pachatel možnost v bezpečném prostředí slyšet, co oběti způsobil, jaký dopad jeho jednání na její život mělo. Takové sdělení má na pachatele často zcela jiný vliv a dopad, než když si v zastoupení advokáta vyslechne obžalobu či rozsudek. V rámci restorativního dialogu se pachatel nemá kam schovat, dívá se pravdě přímo do očí, což mívá i velký dopad na to, jak se k situaci a její nápravě postaví. Má též příležitost se oběti omluvit.

► **V čem je tento přístup prospěšný pro stát? Bude méně vězňů?**

Na úrovni státu přináší restorativní spravedlnost hlubší význam, smysl a příležitost pro dobrá řešení případů. Současně má restorativní spravedlnost potenciál velké úspory nákladů – dobré ošetření potřeb oběti a individualizovaný přístup ve vztahu k pachateli vytvářejí příležitost k redukci nákladů jak v oblasti zdravotního a sociálního systému, tak má vliv na recidivu pachatelů. Z britské parlamentní studie víme, že jedna libra investovaná do restorativní justice šetří devět dalších.

► **Říkáte, že se restorativní justice orientuje na skutečné potřeby obětí. Jaké to jsou? A jak jsou v současnosti v rámci českého právního řádu řešeny?**

Oběť potřebuje od všech orgánů činných v trestním řízení empatický, vstřícný a podporující přístup. Současně je potřeba zajistit dobrý přístup k potřebným službám, mezi které patří i restorativní programy, a k právnímu zastoupení. Ten, komu do života zasáhl trestný čin, potřebuje říct, jak mu to změnilo život. Současně se oběť potřebuje často pachatele doptat na věci, které jí umožní celou zkušenost uzavřít.

Oběti potřebují slyšet, že to, co se jim stalo, nebylo správné, že za to nenesou vinu. Potřebují zažít pocit spravedlnosti, že celé trestní řízení se vede právě kvůli tomu, že jim bylo ublíženo.

► **Co když je obětí stát nebo „neživá“ korporace?**

To na věci nic nemění, újma může být způsobena i instituci, kterou však vždy zastupují živí lidé, a restorativní dialog tak může proběhnout mezi nimi. V zásadě je možné říct, že z restorativní spravedlnosti nejsou vyjmuty žádné trestné činy, ani ty nejzávažnější. Právě u nich může mít restorativní přístup či program největší význam a přínos.

► **Jakou „justici“ má v současnosti podle vás Česká republika?**

Česko má justici, která nedává smysl. Celý vězeňský systém nás stojí přibližně 13 miliard korun ročně. Náklady na jednoho vězně dosahují za rok zhruba 700 tisíc korun. Celkové společenské náklady na kriminalitu pak šplhají k částce 144 miliard korun, náklady na recidivu činí 67,5 miliardy korun ročně. Současně stát nedostatečně investuje do služeb pro oběti. V uplynulých letech podpora služeb pro oběti v nevládní sféře, která je v tuto chvíli jejich hlavním poskytovatelem a stát by se bez ní neobešel, dosáhla asi osmi milionů korun.

Celkově je celý systém orientován na potrestání pachatele, které velmi často není individualizované tak, aby poskytovalo dobrou příležitost ke změně. Oběti v justičním systému často zažívají jen další újmu a není s nimi jednáno s respektem, empatií a dostatečnou péčí. Zcela nepochopitelně stát ani systematicky nesbírá data o obětech.

► **Brzy by se restorativní principy měly stát součástí českého trestního práva. V jaké podobě? A je dostatečná?**

Součástí většího balíku novel trestního zákoníku a trestního řádu je i námi iniciované doplnění základních zásad trestního řízení o zásadu restorativy, která stanoví, že orgány činné v trestním řízení dbají v jeho celém průběhu, aby byly vytvářeny podmínky pro dobrovolnou a aktivní účast poškozeného a obviněného při řešení následků trestného činu a napravení vztahů zasažených trestným činem. Takové doplnění na úrovni základních zásad trestního řízení by významně posílilo akcent na užití restorativních programů a řešení, která akcentují nápravu celé situace.

► **Před několika lety jste vydali Strategii restorativní justice pro Českou republiku. Kolik z této strategie nám ještě schází?**

Strategie vznikla v široké odborné diskusi a reflektuje Doporučení Rady Evropy o restorativní justici z roku 2018. Má tři hlavní strategické cíle. Za prvé začlenit restorativní principy a přístupy do trestní politiky, legislativy a praxe, za druhé v této oblasti aktivně vzdělávat jak odbornou, tak laickou veřejnost a za třetí učinit restorativní programy dostupné pro každého, kdo je potřebuje. Strategie je začleněna do programového prohlášení současné české vlády. Co se týče naplnění každého z těchto bodů, činíme postupné kroky, ale cíl je ještě daleko. ●

Lídři měsíce



Petr Mlejnek

Partner advokátní kanceláře BBH přechází k investiční skupině Kaprain. V kanceláři působil od roku 2002 a specializoval se na problematiku obchodního práva v oblastech fúzí a akvizic, přeshraničních transakcí a korporátního práva. Kaprain je dlouholetým klientem BBH a obě skupiny společně uskutečnily řadu investičních projektů.



Jakub Nedoma

Advokátní kancelář Weinhold Legal jmenovala advokáta Jakuba Nedomu do pozice Associate Partner, který v ní s přestávkou působí od roku 2012. Specializuje se především na oblast fúzí a akvizic a IT/IP práva. Je také hodnocen jako Rising Star (2023) pro Česko v žebříčku IP Stars.



Barbora Pospíšilová

Unie podnikových právníků ČR ocenila své nejnadanější členy. Jednou z nich je Barbora Pospíšilová, laureátka v kategorii Perspektiva, která působí jako compliance officer a právník v Generali Česká Distribuce. Ocenění si odnesli také právníci z JetBrains a Štěpán Petrovický ze Škoda Auto. ●

Dolarový stamiliardář Elon Musk spojil svoji reputaci i jmění s nadcházejícími prezidentskými volbami v USA.





Trump – nejriskantnější Muskova sázka

Miliardář a podnikatel Elon Musk podporuje republikánského kandidáta na prezidenta USA. V případě vítězství Donalda Trumpa by mohl získat značný vliv na americkou vládu

Alex Rogers, Stephen Morris, Kana Inagaki

Ze všech směle riskantních podniků podnikatele Elona Muska, do nichž se během kariéry pustil, je zřejmě tím vůbec nejdůležitějším jeho aktuální sázka na Donalda Trumpa. Na muže, který opět kandiduje na prezidenta Spojených států. Miliardář vlastní řadu firem, jež jsou do značné míry závislé na státních zakázkách a regulacích stanovených federální vládou – ať je to výroba satelitů, či elektromobilů, mozkových čipů, nebo robotů poháněných umělou inteligencí.

Ačkoliv výsledek nadcházejících prezidentských voleb v USA považuje většina politických analytiků za mimořádně nejistý, nejbohatší muž světa svoji pověst i jmění spojil s Trumpovým pokusem „získat zpět“ Bílý dům. V říjnovém interview s Tuckerem Carlsonem, tedy s někdejší plamenným moderátorem televize Fox, o Trumpovi Musk přímo hovořil, ale neznělo to ani moc jako vtip, když říkal: „Jestli (Trump) prohraje, jsem v prdeli.“

Volte, volte, volte!

S nástupem závěrečné fáze předvolební kampaně je Muskovo sepětí s Trumpovou kampaní čím dál těsnější. Minulý týden vyšlo najevo, že Musk věnoval nejméně 75 milionů dolarů protrumpovské skupině America Pac, která na podporu kampaně vydala již více než 118 milionů – mimo jiné díky tomu zaplatila reklamy, cedule na předzahrádky a lidi chodící „lobbovat“ dům od domu.

Když Trump před pár týdny pořádal shromáždění v pensylvánském Butleru, kde na něj byl v červenci spáchán atentát, jako nečekaného hosta si přizval právě Muska, který na pódiu poskakoval jako nadšené dítě (a pak na Trumpovu podporu volal: „Volte, volte, volte!“). Kontroverzní miliardář rovněž využívá svoji sociální síť X (dřívější Twitter) k šíření protrumpovského obsahu, včetně těch nejkřiklavějších konspiračních teorií propagovaných politickou pravíci.

Minulý čtvrtek přijel znovu do Pensylvánie, jež je nejdůležitějším z nevyhraněných států volicích jednou republikány, a podruhé demokraty, aby tamním voličům osobně přednesl argumenty ve prospěch Trumpa. Na hodinu trvajícím shromáždění měl na hlavě zlatou čepici s nápisem „Make America Great Again“ neboli „Učiňme Ameriku znovu skvělou“ a naznačil obchodní důvody své všestranné podpory Trumpa, který byl ještě donedávna k elektromobilům velmi skeptický.

Elon Musk, vlastník automobilové Tesly, uvedl, že hlavním důvodem jeho podpory je potřeba „rozumných regulací“, a prohlásil navíc, že společnost „SpaceX může postavit obří raketu rychleji, než vláda stihne vyřadit licenci, což je šílené“. A k tomu jízlivě dodal: „Pokud se současný trend nadměrných regulací nepodaří zvrátit, na Mars nikdy nedoletíme.“

Muž tvořící budoucnost

Majitel společností Tesla, SpaceX, xAI (založené teprve loni) a X má ambice utvářet budoucnost lidstva zahrnující do

mozku zavedený čip Neuralink, domácí roboty, autonomně řízená auta na cestu do práce, rakety pro kolonizaci Marsu... A podle všeho bude i na to, že pokud Trump vyhraje, sází mít velký vliv na to, jak s jeho hodně rozkročenými firmami bude nová vláda zacházet.

Co by to přineslo? Sázka na Trumpa by se Muskovi vyplatila, pakliže by SpaceX a její satelity Starlink dostaly od amerického národního bezpečnostního aparátu více zakázek nebo pokud by Tesla dokázala získat na svoji stranu republikány skeptické vůči elektromobilům – a třeba i snížit počet nepříjemných dotazů regulačních orgánů ohledně bezpečnosti samofidicí technologie. Za Trumpovy vlády navíc asi nebude ani moc pravděpodobné, že by se sociální síť X dostala do střetu s administrativou kvůli Muskově absolutnímu pojetí „svobody slova“.

V případě svého zvolení Donald Trump přislíbil, že Musk povede „ministerstvo vládní efektivit“, takže v očích miliardářových kritiků je sblížení s prudkým Trumpem jen další fází Muskovy dlouhodobé přetahované se státními institucemi, jejichž rozhodnutí jsou klíčová pro jeho inovativní odvětví. „Regulační orgány jsou Tesle trnem v oku už léta,“ říká kupříkladu zakladatel jedné ze softwarových společností Dan O’Dowd, který rovněž kritizuje snahy Tesly v oblasti autonomních vozidel. A doplňuje: „Musk se domnívá, že stojí nad zákonem.“

Dříve nesourodá dvojice

Miliardář a kandidát na amerického prezidenta přitom stáli – z politického hlediska – na zcela opačných stranách. Zatímco Trump v minulosti označoval změnu klimatu za „podvod“, Musk se chlubil, že posláním společnosti Tesla je „pomáhat snižovat riziko katastrofických změn klimatu“. V minulých volbách miliardář přiznaně volil (demokrata) Joea Bidena, Hillary Clintonovou nebo Baracka Obamu a ještě v roce 2022 byl toho názoru, že je „čas, aby Trump pověsil politiku na hřebík – a zmizel v propadlišti dějin“. Dnes je to jinak.

V posledních několika měsících se Musk stal nejen nejlivnějším Trumpovým stoupencem, ale přijal za své i některé z jeho nejvýbušnějších výroků – a to včetně tvrzení, že viceprezidentka Kamala Harrisová udělá z nelegálních přistěhovalců „členy demokratické strany“, a tím v USA zavládne systém jedné strany. „Pokud Trump nevyhraje, budou to poslední volby,“ řekl dokonce nedávno. Co se stalo? Muskův politický posun má své kořeny v období pandemie.



Na archivním snímku z roku 2020 Trump gratuluje Muskovi po startu rakety firmy SpaceX i s lidskou posádkou v lodi. Elon Musk v minulých amerických volbách hlasoval pro Joea Bidena, ne Trumpa.



Excentrický exprezident Donald Trump, jenž byl ještě nedávno k elektromobilům velmi skeptický, stojí na shromáždění v pensylvánském Butleru, kterému byl – jako nečekaný host na pódiu – přítomen i Elon Musk (vlevo). Muska zajímají prý „rozumné regulace“ trhu.

„Jako nejbohatší muž světa Elon nic nepotřebuje. Prostě se jen angažuje.“

Rozhodl se sice nechat se očkovat vakcínou proti nemoci covid-19, ale nelfbil se mu požadavek vlády na očkování federálních zaměstnanců a dodavatelů. Také se stále ostřeji stavěl vůči levicové „woke“ kultuře a veřejně se pohádal se svou dcerou, která se označuje za transgender osobu.

Republikánský sponzor Trevor Traina, jenž během Trumpova minulého mandátu působil jako americký velvyslanec v Rakousku, naznačuje, že Musk do politiky vstoupil spíše z osobních nežli obchodních důvodů: „Jako nejbohatší muž světa nic nepotřebuje. Prostě se jen angažuje.“

Miliardář má za sebou i spory s Bidenovou administrativou. Během prvního roku její vlády nebyl generální ředitel společnosti Tesla, dlouhodobě vystupující proti odborům, pozván do Bílého domu na akci, jíž se účastnili američtí výrobci elektromobilů a odborová organizace United Auto Workers. Prezident Biden tehdy chválil generální ředitelku General Motors (GM) Mary Barrovou, jejíž automobilka prodává sotva pětinu vozů co Tesla: „Elektrifikovala jste celý automobilový průmysl. Myslím to vážně. Stála jste v čele a to se počítá.“ Jeden z bývalých vysoce postavených manažerů

společnosti Tesla k utržené újmě říká: „Na tohle (Musk) nikdy nezapomněl.“

Až příliš riskantní podpora?

Tesla jako firma Muskovým předvolebním angažmá riskuje, že si odcizí své přirozené zákazníky. Podle průzkumu Pew Research pouze třináct procent republikánů tvrdí, že vážně uvažují o koupi elektromobilu, kdežto mezi demokraty je to 45 procent! Ani Donnie Trump není žádným velkým spojencem Tesly; před týdnem začal v televizi Fox říkat větu začínající slovy: „Problém s elektromobily...“ načež se na chvíli odmlčel a dokončil ji už slovy: „Elon Musk je můj velmi dobrý přítel.“

„Tahle strategie s sebou nese vysoké riziko, které může přinést vysoký zisk. Předpokládám, že když Trump vyhraje, bude (Musk) vypadat jako génius. Pokud ale Trump prohraje, moc chytře vypadat nebude,“ říká Andrew Palmer, bývalý šéf společnosti Aston Martin. „Většina lidí podle mě sice obdivuje to, co dělá, ale je tu riziko, že by to lidi mohlo přimět k hledání alternativ k Tesle.“

Někteří Muskovi konkurenti ze Silicon Valley ovšem spekulují, že jeho cíle s Teslou jsou hlavně dlouhodobější. Podle nich si je miliardář vědom toho, že hlavní



Na pařížském autosalonu byl před týdnem představen tento robot jménem Optimus od společnosti Tesla. Muskovy ambice utvářet budoucnost lidstva tedy už reálně zahrnují i domácí roboty.



Na přehlídce technologií v Los Angeles s názvem We, Robot čili My, robot začátkem října ohromil návštěvníky kybertaxik, investory však pro nedostatek podrobností nijak neoslňl.

činnost společnosti Tesla stále více ohrožují levnější čínské elektromobily a rychle se rozvíjející bateriové technologie. Po Modelu Y v roce 2020 zatím firma neuvedla na trh nějaký další nový masový produkt a stále není jasné, kdy představí plánovaný cenově dostupnější vůz za 25 tisíc dolarů (asi 590 tisíc korun).

Místo vyvíjení nových automobilů, jejichž prodej tvoří zhruba čtyři pětiny příjmů Tesly, se Musk zaměřil na autonomní řízení, robotická taxi a humanoidní roboty Optimus poháněné umělou inteligencí. Svoji sci-fi vizi budoucnosti miliardář představil aktuálně na velkolepé přehlídce technologií We, Robot (My, robot) na půdě jednoho z losangeleských filmových ateliérů. Tam sice fanoušky ohromil tančícími roboty a zlatým kybertaxikem, avšak investoři dostali jen málo podrobností a nadšení rozhodně nesdíleli. Akcie firmy se propadly o devět procent.

Bilionový byznys Tesly

Drew Dickson, zakladatel společnosti Albert Bridge Capital, na základě standardních násobků ocenění v oboru odhaduje, že automobilový byznys Tesly může mít nyní hodnotu mezi 70 a 100 miliardami



Začátkem měsíce diváci v Texasu sledovali, jak se raketa Starship Muskovy společnosti SpaceX připravuje na zkušební start. Kalifornie však zablokovala zvýšení počtu startů.

dolarů (mezi 1,6 až 2,3 bilionu korun). Podle jeho výpočtů to znamená, že zbývajících 650 miliard dolarů (15,2 bilionu korun) její tržní hodnoty – a až 90 miliard dolarů (2,1 bilionu korun) Muskova osobního majetku – se z velké části opírá o optimismus investorů ohledně dosud nevyzkoušených technologií, jež budou před uvedením čelit značným regulatorním překážkám.

„Celá ta prezentace byla jak z filmu, takže pozorovatelé mohli jen těžko poznat, co je skutečné, a co ne,“ říká Dickson. Upozorňuje na jednu věc: „Elon je v jednom ohledu nesmírně dobrý: odvádí pozornost od základů jeho byznysu, které vyvolávají spoustu otázek.“

Jestliže Trump zvítězí, může podnikatel doufat, že se Tesle dostane ze strany federální vlády vstřícnějšího zacházení. Zatím však Národní úřad pro bezpečnost silničního provozu (NHTSA), ministerstvo spravedlnosti a Komise pro cenné papíry budou Teslu nadále vyšetřovat v souvislosti s asistenčními systémy pro řidiče. NHTSA čerstvě uvedl, že zahájil i nové vyšetřování společnosti poté, co vozidlo s její technologií „plného autonomního řízení“ smrtelně srazilo chodce.

Musk účastníkům přislíbil, že od příštího roku 2025 budou autonomní vozy k dispozici v Texasu a v Kalifornii a robotická taxi na silnici vyjedou již do roku 2027. K tomu by však Tesla potřebovala dostat alespoň takzvanou klasifikaci Level 4, High Automation (Stupeň 4, vysoká autonomie) a povolení od státních regulačních orgánů dříve, nežli se to podaří konkurentům.

Společnosti Waymo ze skupiny Google to ale trvalo několik let a své taxíky musela vybavit širší škálou drahých senzorů, včetně laserové detekce objektů pomocí zařízení Lidar. Technologie plně autonomního řízení společnosti Tesla

spoléhá pouze na kamery a v současné době je teprve na stupni 2, což znamená, že řidiči musejí mít ve vozidle stále ruce na volantu. „Co se týče časového rámce, bývám obvykle mírně optimistický,“ přiznal Musk na zmiňované akci.

SpaceX vzlhází ke hvězdám

Ze všech Muskových společností by mohla z blízkého vztahu s prezidentem těžit nejvíce kosmická SpaceX. Analytici banky Morgan Stanley předpovídají, že její příjmy by se mohly do roku 2030 ztrojnásobit až na 63 miliard dolarů (1,5 bilionu korun), k čemuž by do značné míry přispěla firma Starlink zabývající se satelitním internetem a provozující síť šesti tisícovek satelitů na nízké oběžné dráze. Firma SpaceX již letos překonala hranici stovky startů. Přitom ještě před dekádu, v roce 2014, žalovala americké letectvo o přístup do podnikání v oblasti kosmických startů, ale od té doby je nepostradatelným partnerem NASA v zásobování a brzy ukončování provozu Mezinárodní vesmírné stanice (ISS) i při dopravě astronautů na Měsíc.

Přestože SpaceX získala pod Bidenovým vedením mnohamiliardové kontrakty, vedla rovněž spory s řadou federálních a státních úřadů, jako jsou Federální úřad pro letectví (FAA), Národní rada pro pracovní vztahy (NLRB) a Úřad pro rybolov a divokou přírodu (FWS). Musk je viní z toho, že jejich byrokracie a pravidla „dusí inovace“. Šéfa letecké FAA vyzval k rezignaci, zažaloval NLRB a vysmíval se regulačním orgánům s tím, že na „vypuštění raket potřebuje rybářský lístek“.

Elon Musk se už dostal do střetu i s Federální komisí pro komunikace (FCC). Společnost potřebuje její souhlas ke snížení oběžné dráhy satelitů Gen2 a zvýšení počtu zařízení na

29 988 ze současných 7 500 (o čemž jsme psali v Euru 40/2024). Miliardář ostře kritizoval FCC za to, že v roce 2022 zrušila smlouvu Starlinku v hodnotě asi 21 miliard korun na poskytování širokopásmového připojení na venkově a zpochybňovala závazky firmy ohledně rychlosti a spolehlivosti.

S Kamalou tančí jiní

Zatímco Elon Musk zjevně zintenzivnil podporu Donalda Trumpa, prezidentská protikandidátka demokratů Kamala Harrisová na oplátku přešla do útoku proti miliardáři a mluvila o něm ve svých vystoupeních. Její spolukandidát, guvernér Minnesoty Tim Walz, na shromáždění s michiganskými odboráři prohlásil, že republikáni se starají pouze „o své přátele mezi miliardáři, jako je Musk“.

Walz se ptal a burcoval: „To má být člověk, který chce být naším ekonomickým carem? Který chce propouštět zaměstnance a rušit odbory? Ten, který chce přesunout výrobu automobilů do Mexika a dělat je ze součástek vyrobených v Číně? Zeptejte se svých sousedů a přátel a pak mi řekněte, jestli si někdo v Michiganu myslí, že je tohleto dobrý nápad.“

Probíhající spor s kalifornskou pobřežní komisí naznačil, jak asi bude Musk reagovat v případě Trumpovy prohry: bude tvrdit, že veškerá rozhodnutí, která jdou proti jeho společnosti, jsou politicky motivovaná. Komise totiž zamítla žádost US Space Force o zvýšení počtu startů v Kalifornii za užití raket Falcon 9 od SpaceX. Jeden ze členů kritizoval Muska za to, že „brázdí Ameriku a chrlí politické nepravdy“, přitom se dožaduje lukrativnějších zakázek. Společnost SpaceX v reakci na to podala na regulační orgán žalobu a obvinila jej, že se snaží „trestat firmu za politické názory a prohlášení jejího největšího akcionáře a šéfa představenstva“.

Trumpův donátor Traina se domnívá, že podobné boje budou pokračovat i za druhého Trumpova funkčního období. Muskovým „prvním krokem“ v roli šéfa ministerstva vládní efektivity by prý „bylo zrušení Kalifornské pobřežní komise“. Ale dodává: „Pochybuji, že to projde.“

Musk trvá na tom, že jedná pouze v zájmu USA. „V politice se angažuji,“ řekl na nedávném shromáždění, „neboť si myslím, že je v sázce budoucnost Ameriky a budoucnost civilizace.“ ●

63

Analytici banky Morgan Stanley předpovídají, že příjmy SpaceX by se mohly do roku 2030 ztrojnásobit až na 63 miliard dolarů (čili 1,5 bilionu korun).

INZERCE

www.tydenikeuro.cz

euro^o

Vědět víc.



Časy se mění, oděvy s nimi

Když mi v létě přivezli na chalupu pět kubíků dřeva, rozhodl jsem se svůj trendy víkendový outfit vyměnit za méně trendy retro look.

K mému překvapení jsem ve skříni objevil triko Nike z roku 1998, jehož gramáž, barva i kvalita mě doslova zarazily. Jak je možné, že tak staré a obnošené tričko je i po letech v lepší kondici než relativně nový kus?

Jan Semerád
spolupracovník redakce

Mé triko Nike je samozřejmě jen jedním dílkem skládačky. Ve vedlejší skříni visel otcův svetr, se kterým podle jeho slov frajeřil v pětasedmdesátém roce. Koupil ho v Tuzexu, a ačkoli svetr má dnes řadu šrámů, stále drží a vypadá k světu. To se však nedá říct třeba o spodním prádle Calvin Klein, které jsem si pořídil zhruba před půl rokem. Paradoxně je asi ve stejném stavu jako podobný model, který jsem před nějakými patnácti lety přivezl z USA. Ano! Patnáctileté trunks bez děr a trčících nití. Je jasné, že kvalita oblečení šla za posledních patnáct let do háje. A teď není řeč jen o běžných značkách. Svě by o tom mohly vyprávět třeba majitelky luxusních kabelek Chanel, jejichž cena skokově stoupá každým rokem, ale kvalita míří opačným směrem.

Staré dobré časy

Fráze „staré dobré časy“ je klišé a většinou ji z úst vypouštějí lidé, kteří už mají to nejlepší v životě za sebou a odmítají přijmout realitu současnosti, v níž se necítí komfortně. V případě oblečení je to však holá skutečnost. Bývaly doby, kdy oblečení bylo investicí. Když si člověk nějaký kousek kupoval, tak s tím, že mu kvalitní a řemeslně precizně zpracovaný výrobek vydrží roky. V 80. letech Američané utráceli za oblečení v průměru kolem sedmi procent svého ročního příjmu a kupovali přibližně dvanáct nových kousků ročně. Dnes toto číslo vzrostlo na průměrně 68, přičemž výdaje klesly na pouhých tři procenta příjmu. Důvodem je fast fashion neboli rychlá móda.

Tento termín poprvé použitý v roce 1989, kdy španělský řetězec Zara otevřel svůj první obchod v USA, označuje rychlou výrobu levného a módního oblečení, jež napodobuje vysokou módu z přehlídkových mol a módních časopisů. Pro vaši představu: cyklus důkladného návrhu, výroby a následné distribuce

k zákazníkům se podařilo „stáhnout“ z přibližně devíti měsíců na pouhých patnáct dnů, což je řečí čísel zefektivnění o neuvěřitelných 94,5 procenta. Značky jako Zara, H&M nebo nověji Shein tento model dovedly k dokonalosti, čímž vytvořily nekonečný cyklus spotřeby. Oblečení je navrženo tak, aby bylo nošeno jen několikrát a poté vyhozeno. A to bez výčitek svědomí.

Vzestup rychlé módy byl v kontextu USA podpořen několika klíčovými událostmi včetně podpisu dohody NAFTA v roce 1994 prezidentem Billem Clintonem, což umožnilo zlevnit výrobu oblečení přesunem do Mexika. O několik let později se normalizovaly obchodní vztahy s Čínou, čímž se maloobchodníkům otevřel přístup k prakticky nevyčerpatelnému množství levné pracovní síly. To vedlo k masivnímu odchodu textilních továren z USA a s vypršením dohody Multi Fibre Arrangement v roce 2005, která dříve omezovala dovoz textilu z rozvojových zemí, se brány rychlé módy plně otevřely.

Dopad na kvalitu oděvů v obchodech byl okamžitý a lze ho ilustrovat na džíněch. Například vintage úlovek džínů značky Abercrombie & Fitch z roku 2000 ze stoprocentní bavlny ve vyšší gramáži je v ostrém kontrastu s párem, který váží méně a je vyroben ze směsi bavlny a elastanu. Přidání elastanu sice džínům dodá pružnost, ale také výrazně zkracuje jejich životnost. A tento pokles kvality se netýká jen džínů. Třeba svetry, které byly dříve ušity z vlny, se nyní dělají spíše z polyesteru nebo akrylu, tedy syntetických přízí, jež působí levně a dlouho nevydrží.

Tento posun k levnějším materiálům a výrobním metodám ještě urychlila finanční krize v roce 2008. Střední třída si utahovala opasky, maloobchodníci začali šetřit. Jak? Zachovali stejné ceny, ale snížili náklady na výrobu tím, že začali preferovat levnější materiály a šetřit na detailech, jako jsou kapsy, knoflíky nebo zipy. Výsledkem je závod ke dnu, kdy i značky kdysi považované za luxusní produkuje to, co lze popsat jen jako příkrášenou rychlou módu.

Všechno z jednoho pytle

Rychlá móda však není jen špatná kvalita. Má dalekosáhlé důsledky pro životní prostředí a pro lidi, kteří tohle oblečení vyrábějí. Dělníci v zemích jako Bangladéš pracují v nebezpečných podmínkách za mizerné mzdy. A pro důkazy není třeba chodit daleko. V roce 2013 se vlivem otřesů tisíců šicích strojů zřítila oděvní továrna Rana Plaza na předměstí Dháky, v níž zemřelo přes tisíc lidí, převážně žen – živitelek rodin. Navzdory celosvětovému pobouření se toho však moc nezměnilo. Vyšetřování z roku 2021 ukázalo, že továrny, které zásobují Shein, jsou stále přeplněné a nebezpečné, přičemž lidé tam pracují více než 75 hodin týdně. A pak je tu otázka nucené práce, kdy až 30 procent oblečení prodávaného v USA obsahuje bavlnu ze Sin-ťiang, oblasti v Číně, kde jsou Ujgurové a další dělníci z muslimských menšin nuceni pracovat na bavlníkových plantážích a v továrnách.

Dopad na životní prostředí je stejně alarmující. Průměrný Američan se každoročně zbaví přibližně 37 kilogramů oblečení, což přispívá k milionům tun textilního odpadu, který končí na skládkách. Tento odpad není jen na obtíž; je to časovaná bomba. Polyester, dominantní materiál v dnešním oblečení, se rozkládá po staletí a při tom uvolňuje škodlivé mikroplasty do životního prostředí. A proč by vás to mělo znepokojovat? Inu, podle nejnovějších studií vědců z Nového Mexika se mikroplasty vyskytují třeba i v lidských ledvinách, játrech, nebo dokonce v mozku, kde bylo jejich množství až desetkrát vyšší než v jiných orgánech a v průběhu let toto číslo stále stoupá.

Čínský Shein (již s domicilem v Singapuru), současný lídr v závodě rychlé módy, tento trend zosobňuje. Narozdíl od Zary, která vlastní své továrny, funguje Shein spíše jako marketplace, propojující tisíce nezávislých čínských továren na své prodejní platformě. Tyto továrny jsou řízeny v reálném čase daty, což Sheinu umožňuje vyrábět a expedovat tisíce nových designů během několika dnů. Je to model, jenž dává přednost rychlosti a objemu před

Vzestup rychlé módy byl v kontextu USA podpořen několika klíčovými událostmi včetně podpisu dohody NAFTA v roce 1994 prezidentem Clintonem, což umožnilo zlevnit výrobu oblečení přesunem do Mexika.



Poslední tři dekády znamenaly strmý sešup kvality oblečení, zatímco ceny produktů stále stoupají. Přitom záleží na každém z nás, zda si tuhle taktiku necháme od módních značek líbit. Začněte se zajímat o původ vašeho oblečení a rozhodně se nenechte uchlácholit jen vyšší cenou. Ani ta často není zárukou kvality a udržitelnosti.

kvalitou a etikou, s katastrofálními důsledky pro dělníky a planetu.

Máte pocit, že když do oblečení a doplňků investujete vyšší částky a dáváte si pozor na to, kde a z čeho se vyrábí, jste z obliga? Bohužel vás musíme zklamat. Ani slavné logo s visáčkou opatřenou několikatisícovou částkou není dnes zárukou, že si kupujete eticky i ekologicky šetrný produkt.

Ani luxusní módní domy, jako jsou ty spadající pod koncern LVMH, nejsou imunní vůči podobným obviněním. Navzdory jejich image exkluzivity a řemeslné kvality jsou tyto značky opředeny skandály, odhalujícími temnou stránku jejich dodavatelských řetězců.

Nedávná vyšetřování v Itálii ukázala, že například firma Dior je zapletena do neetických pracovních praktik. Rozhodnutí milánského soudu, který umístil italskou dceřinou společnost LVMH pod soudní správu poté, co vyšly najevo informace o subdodávkách prací firmám, které zneužívaly pracovníky, ukazuje na systematický problém. Luxusní kousky sice vznikaly v továrnách na území Evropské unie, ale bylo zjištěno, že řemeslníci (nejčastěji Číňané) v nich doslova žili. Byli nuceni pracovat téměř nepřetržitě v žalostných podmínkách a v nebezpečném prostředí – vše pro maximalizaci zisku značek, které své výrobky prodávají za tisíce eur. Soudní rozhodnutí naznačuje, že tyto praktiky nejsou výjimkami, ale spíše zakořeněnými metodami v luxusním sektoru.

Ironií je, že zatímco tato odhalení občas vyplují na povrch, většina zákazníků luxusních značek zůstává převážně lhostejná. Působ vlastnictví části historie značky převažuje nad jakýmkoli morálními výhradami.

Firmy jako Loro Piana zase těží z práce domorodých komunit v peruánských Andách, které získávají nejméněšší vlnu. Přestože ceny těchto výrobků v butikách dosahují astronomických výšin, místní společenství si sotva sáhnou na zlomek bohatství generovaného jejich prací.

Třeba ještě není pozdě

Co tedy můžeme dělat? V první řadě musí dojít k zacelení legislativních mezer a celních výjimek, jež umožňují firmám jako Shein nebo Temu dovážet zboží koncovým zákazníkům přímo z Číny. Zákonodárci v USA i v Evropské unii zároveň pracují na závazných environmentálních a pracovních normách v módním průmyslu. Boj však zdaleka není u konce. Módní značky tvrdě lobbují proti těmto regulacím, a dokud budou spotřebitelé nadále vyžadovat levné a módní oblečení, cyklus bude pokračovat.

Je čas konečně přehodnotit náš vztah k módě. Oblečení, které nosíme, by nemělo být jednorázové; mělo by být vyrobeno tak, aby vydrželo, způsobem, který respektuje jak lidi, kteří ho vyrábějí, tak planetu, na které žijeme.

Přitažlivost rychlé módy je silná, ale skutečná cena je příliš vysoká. Je to cena, již musíme být jako spotřebitelé ochotni zaplatit, pokud chceme budoucnost, kde je móda udržitelná, etická a skutečně krásná. Bez výčitek. ●

Ve jménu whisky, Skotska a Macallanu

The Macallan je jednou z nejuvážlivějších palíren single malt whisky. K tomu jí pomáhá kvalitní produkt, sběratelské edice, skvělý marketing, dvě stovky let trvající historie a trochu toho hollywoodského pozlátka

Petr Jansa
spolupracovník redakce

Nejúspěšnější firmy si mohou dovolit realizovat ty nejuvážlivější nápady. Skotská destilérka The Macallan si ke svému 200. výročí nadělila dvacet vystoupení slavného souboru Cirque du Soleil, který speciálně pro tuto příležitost nastudoval show zasvěcenou historii značky a jejím skotským kořenům. Bizarnost, ale krásná.

Raději se vyhnu dlouhému popisu firemní historie a tradice výroby whisky, kterou vám ChatGPT po zadání hesla „The Macallan“ naservíruje všemi možnými literárními způsoby, a budu se věnovat osobním vjemům, které jsem během své návštěvy nasál (a věřte mi, nešlo jen o vjemy, byl jsem přece v palírně).

Tak předně – až vám někdo bude tvrdit, že whisky The Macallan vzniká uprostřed panenské skotské přírody, věřte mu každé slovo. Pochybujete? Byl jsem na tom podobně. Když jsem si představil

tu obrovskou industrializaci, která musí být s produkcí nějakých 15 milionů lahví s etiketou The Macallan ročně spojena, samozřejmě ve mně hlodal červíček pochybnosti. Přestal ve chvíli, kdy po zeleném kopečku plném trávy a lučního kvítí, který se později ukázal být střechem palírny (za 140 milionů liber ji vybudovala architektonická kancelář RSHP), vidím hopkat zajíce. Ne, tady to vážně vzali za dobrý konec.

Ústředním bodem areálu je Easter Elchies House, historická budova obklopená sklady sudů s whisky, kterou si v roce 1820 pronajal zakladatel palírny Alexander Reid. Jak mi vypráví průvodkyně, která v okolí vyrůstala, na přelomu 60. a 70. let šlo o ruinu, jež byla dějištěm jejich dětských her a které hrozila demolice. Dnes je dům krásně zrekonstruovaný a nejspíš je v lepším stavu, než když ho počátkem 18. století vystavěli. Na rozdíl od protějšího návštěvnického centra je veřejnosti nepřístupný, ale prosklenou stěnou moderní budovy se na něj nabízí

dechberoucí a jakýmsi způsobem uklidňující pohled.

Velkolepé – tohle slovo vás napadne, když vstoupíte do výše zmiňované multimilionové budovy ze dřeva, skla a oceli. Neuvěřitelně komplikovaná dřevěná klenba nad vaší hlavou připomíná chrám. A vlastně to skutečně je jakýsi svatostánek. Najdete v něm prostor zasvěcený relikviím (místnost se zástupci snad všech lahví, které kdy opustily zdejší palírnu – loni se cena jedné z nich v aukci vyšplhala na zhruba 62 milionů korun), kapli s digitální křížovou cestou, v níž se prostřednictvím chytlavého animáku od ilustrátora Jav Aznáreze seznámíte s nejdůležitějšími milníky a osobnostmi této 200 let staré „církvě“, nebo obchůdek s odpustky, kde si můžete přidat limitky lahví s whisky či edice luxusních předmětů, které pro Macallan vytvořila třeba Stella McCartneyová či sklárna Lalique.

Samozřejmě nechybí samotná palírna, jež je jakousi sakristií plnou tajemství a technologických vychytávek – od velkých i nezvykle malých měděných kotlů propojených kilometry trubek až po miniaturu Easter Elchies House automaticky vyjíždějícího ze stolu. V plánu je ještě luxusní restaurace, na jejímž konceptu se podílí tříhvězdičková michelin-ka El Celler de Can Roca. Pokud vás na Macallan víru neobrátili doteď, v restauraci se jim to kombinací menu s degustací whisky určitě povede.

A ono výroční vystoupení Cirque du Soleil? Probíhalo v jednom z vyprázdněných skladů a skládalo se ze dvou částí. Do jedné byli diváci přímo zapojeni, druhou s otevřenými ústy pouze sledovali. V závěru akrobatických vystoupení se pak uprostřed místnosti objevil dub plodící křišťálové žaludy plné whisky, které si mohl vychutnat každý z diváků. Jeden z těch krásných životních okamžiků, na které se nezapomíná. ●



Easter Elchies House je nejstarší stavbou na téměř 200hektarovém pozemku. Před dvěma sty lety si ho pronajímá zakladatel značky na bydlení, dnes slouží jako administrativní zázemí.



FALKENSTEINER
RESIDENCES

AURORA

Přímořský životní styl ve vašem vlastním domově.

Vaše investice do mimořádné kvality života.

Rezidence Aurora v současné době vznikají na malebném poloostrově Punta Skala v Chorvatsku, obklopeném bujnou přírodou a safírově modrým mořem. Se zakoupením jednoho z 88 apartmánů se poji užívání všech výhod Falkensteiner Premium Living, požitek z inovativní architektury v naprosto špičkové lokalitě, stylové zařízení a prémiové služby, aniž byste se museli vzdát pohodlí svého druhého domova. Již na konci roku 2025 se jedna z exkluzivních rezidencí může stát vaší soukromou oázou.



VÍCE INFORMACÍ



FALKENSTEINER
PREMIUM LIVING

Jak chytře vylepšit materiály

Firemní spolupráce by nás zajímala, říká Martin Setvín z Matfyzu, jenž působil v japonské Tsukubě i ve Vídni. Jeho nápady se mohou uplatit v elektrotechnice



Martin Rychlík
rychlik@tydenikeuro.cz

Takové úspěchy nemá jen tak někdo. Fyzik Martin Setvín, jenž se zabývá fyzikou povrchů a materiálů, publikoval studie v těch opravdu nejprestižnějších vědeckých časopisech včetně „svatých trojic“ *Nature*, *Science* a *Proceedings of the National Academy of Sciences* čili PNAS – jemuž se v nadsázce říká ten „Po-Nature-A-Science“. Setvínovy články, které na atomární úrovni řeší složení různých materiálů, byly citovány již více než třiapůltisíckrát.

V jeho pracích se to hemží zkratkami oxidu titaničitého, oxidu tantalodrasel-

ného a oxidů kovů, jež mají zlepšit povrchové vlastnosti. Kromě jiného se zabývá zobrazením polaronů (zvláštních elektricky nabitých částic, zastavených elektronů). „Ukazuje se, že polarony hrají zásadní roli v řadě důležitých technologií jako fotokatalýza, elektrické vlastnosti materiálů nebo optické vlastnosti,“ říká docent Setvín z Matematicko-fyzikální fakulty UK. Právě tímto výzkumem se zabývá v projektu ERC CZ, na nějž loni získal podporu 13,2 milionu korun.

Se zkušenostmi z Nipponu

Během doktorských studií se dostal do Japonska. A to do slavné Tsukuby, jen 70 kilometrů od Tokia. „Je tam soustředěno mnoho výzkumných center jako RIKEN nebo JAXA, japonské kosmické agentury. Já pracoval v tamním National Institute for Material Science (NIMS). Jde vlastně

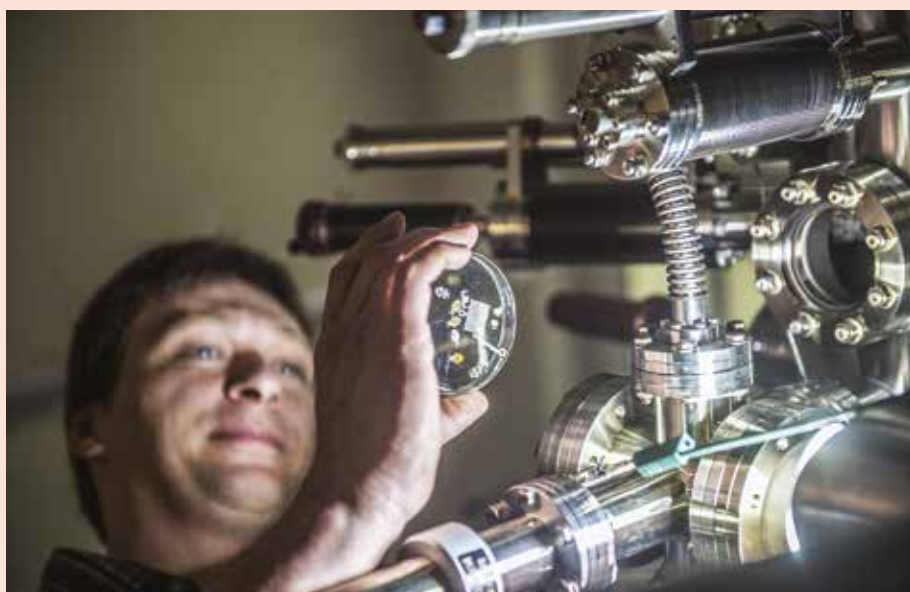
o město, kde ze 180 tisíc obyvatel bylo 90 tisíc vědců! Bylo to super,“ vzpomíná dvačtyřicetiletý Setvín, dnes už zkušený vědec, na své začátky s „křemíkem 110“, který byl tehdy výzkumným trendem pro jeho užitečnost v tranzistorech či solárních panelech.

„Náš výzkum povrchů je celkem blízký elektrotechnickému průmyslu, ale na druhou stranu jde stále o fundamentální, základní výzkum. Zjišťujeme, jak, co a proč funguje. Aplikace nejspíše za nějaký čas i přijdou, ale vyložení aplikovaný výzkum většinou neděláme,“ vysvětluje Setvín, který se vrátil do Evropy a v roce 2012 odešel do Vídně.

Proč? „Moc se mi líbily práce profesorky Ulrike Diebold a její výzkumné skupiny fyziky povrchů na Technische Universität Wien. Chtěl jsem tam jít už jako postdoktorand, na rok, ale pak dostala grant Evropské výzkumné rady (ERC), takže mě vzala,“ říká skromně Setvín, když už nedodává, že se jí na jednu volnou pozici hlásilo přibližně sto lidí z celého světa!

Začal se věnovat výzkumu oxidů na površích a jejich funkcím; Dieboldové laboratoř byla mezioborová a mezinárodní, byli v ní chemikové i fyzici, Němci, Britové, Číňani, Američani i Korejci. A Češi. Martin Setvín se toho hodně naučil, protože Vídeň patří s Řeznem či Curychem anebo se skupinou Pavla Jelínka (tým Nanosurf) v pražském Fyzikálním ústavu Akademie věd k opravdu špičkovým centrům v oboru. Setvín se na vídeňské technice habilitoval (2018), učil, setrval tam osm let... aby se v červnu 2020 dostal zpět na mateřskou fakultu.

Co jej k tomu vedlo? Pár let předtím se zrodil program Primus, jenž na Univerzitě Karlově dává šanci k rozletu mladým vědkyním a vědcům coby



Setvínova skupina pořídila z grantu Expro velký komerční mikroskop, který sami fyzikové ještě vylepšili.

Martin Setvín

- Vystudoval fyziku na MFF UK v Praze.
- V průběhu doktorátu pracoval na MFF UK, ve Fyzikálním ústavu AV ČR a v japonské Tsukubě.
- Pak strávil osm let na Technische Universität Wien.
- Tam se habilitoval (2018), poté přidal docenturu v Praze.
- Věnuje se fyzice materiálů a mikroskopii (STM, AFM).
- Získal granty UK Primus, Expro (GAČR) i ERC CZ.
- Předloni obdržel Cenu Neuron pro nadějně vědce.

„V našem oboru se teď otevírá zajímavá příležitost v polovodičovém průmyslu, kde se v regionu chystá továrna onsemi v Rožnově,“ říká Martin Setvín.



„group leader“). Často je vrací ze zahraničí do Česka, kam přináší mladou krev a nové nápady. „Je to výborný systém,“ chválí prospěšnou univerzitní líheň Setvín.

Za granty super vybavení

V pražské Troji si díky tomu na Katedře fyziky povrchů a plazmatu MFF UK vybudoval svůj vědecký tým, jenž se věnuje mimo jiné takzvané skenovací tunelové mikroskopii (STM) a mikroskopii atomárních sil (AFM).

„Když je nějaký problém, který se dlouho nedaří prolomit a nedaří se jej vysvětlit, tak to je věc, která nás láká,“ říká Setvín. Zásluhou podpory grantu Expro z Grantové agentury ČR o 33 milionech korun pak ještě přístrojové vybavení rozšířil, takže má s kolegy k dispozici i komerční velký mikroskop. Ten

ještě fyzikové vylepšili, aby podával optimální výsledky.

Sympatický otec dvou dětí vychovává též své vědecké následovníky: má doktorandy ze Španělska a z Indie, hlásí se mu motivovaní zájemci z rozličných koutů planety. Vědí, co dělá a že to dělá sakra dobře. Dokladem, že jde správnou cestou, je kromě šedesátky studií a akademických gradů (docentem se stal ve Vídni i Praze) rovněž čím dál prestižnější Cena Neuron pro nadějně vědce, kterou v oboru fyziky obdržel předloni za výzkum nevodivých materiálů.

„Nerad dělám jednu práci pořád dokola. Naopak rád dělám něco, kde je potřeba pokaždé přemýšlet a přijít s novými nápady. Smyslem své práce si nejsem jistý, ale bylo by hezké přispět k vyřešení problémů, jimž bude lidstvo čelit v 21. století,“ uvedl tehdy.

Ač se mu v akademické sféře líbí (do pěti let prý zkusí i profesuru), spolupráci s firmami a průmyslem se nezavírá. „V propojení s firmami má Matfyz zatím mezery; na tomhle musíme v blízké budoucnosti zapracovat. Fungující aplikace na aplikaci je věc, která na univerzitě láká ty nejlepší studenty. V našem oboru se teď otevírá zajímavá příležitost v polovodičovém průmyslu, kde se v regionu chystá továrna onsemi v Rožnově, plánují se obrovské investice v Drážďanech a také ve Vratislavi. My si teď s hrajeme s jednotlivými elektrony v polovodičích, což se dá snadno napojit na řadu problémů v elektronice. Uvidíme,“ nastiňuje fyzik Martin Setvín, jenž ve svém oboru, ve fyzice povrchů, udává směr.

Políčeno má na jeden z nejceněnějších grantů v Evropě, na elitní ERC, které jej třeba i potěší v řádu pár týdnů. ●



Luxusní únik do šumavské přírody

Hledáte místo, kde se snoubí krása českých luhů a hájů a prvotřídní služby, které uspokojí i ty nejnáročnější hosty? V šumavské obci Želnavá jedno takové najdete

Ivana Borovková
Amazing Places

Do malebného prostředí šumavské obce Želnavá je zasazený Resort D9, kde se spojuje prémiové ubytování, zážitková gastronomie a dechberoucí příroda. Tohle místo, v květnu zprovozněné pro návštěvníky, je ideální destinací pro ty z nás, kteří hledají klid a zároveň vysoký standard služeb. Nabízí moderní a stylové ubytování v srdci jedné z nejkrásnějších částí Česka, pár minut jízdy od lipenské přehrady, na trojmezí českých, rakouských a německých hranic.

Pozornost si získává nejen pro svou jedinečnou polohu, ale i pro důmyslné

architektonické řešení, jež v sobě kombinuje moderní prvky s přírodními materiály. „Naším cílem bylo vytvořit prostor, který hostům poskytne luxusní zážitek, ale zároveň bude respektovat krásu šumavské přírody,“ říká provozní ředitel resortu D9 Milan Vobruba.

A jak přišel ke svému názvu? Vobruba, který se na přeměně z původního penzionu podílel od samého začátku, to popisuje takto: „Inspirace přišla od čísla devět, jelikož s devítkou jsme se potkávali při rekonstrukci na každém kroku. Nejdříve se z původních jedenácti pokojů mělo stát devět pohodlných apartmánů. A návštěvníci i dodavatelé mluvili o tomto místě jako

o tom za devatero horami, devatero řekami atd. Tak jsme se rozhodli pro název Devatero. Ale pro zahraniční turisty trochu složitě na vyslovení, že? Proto i zkrácená verze Resort D9.“

Design perfektně ladí

Ve vstupním prostoru resortu si nejde nevšimnout osvětlené velké vintážové a také krbu s dřevem, obojí dodává interiéru příjemnou atmosféru. Tu podtrhuje i recepce doplněná o pařez ze starého smrku, který se nechával tři roky vyschnout. Všech devět stylových apartmánů je navrženo tak, aby hostům poskytovaly maximální pohodlí. Dominuje jim dřevo a kámen, což



📍 **Resort D9**
Želnavá 5

vytváří rustikální, ale zároveň svěží atmosféru v přírodních barvách.

„Designového řešení se ujala Jana Langerová a jsou promyšlena do posledního detailu, včetně světla a barev, které celý prostor zútulňují a umožňují hostům cítit se jako doma,“ vzpomíná na spolupráci s designérkou Vobruba.

Vše ladí, ať už jde o tapety s motivy želnavské přírody či okolí, nebo prostorné balkony, odkud lze pozorovat západy slunce nad šumavskými kopci. Punc jedinečnosti dodává logo resortu, jehož si všimne bystré oko hosta na ručnicích, závěsech či ubrouscích.

Celý objekt si zakládá na respektu k přírodě, velký důraz je kladen na udržitelnost a ekologii. „Chceme, aby se naši hosté cítili součástí přírody, ale s veškerým pohodlím, které moderní resort může nabídnout,“ říká provozní ředitel.

Zážitky pro všechny smysly

Jedním z hlavních lákadél je kulinářská nabídka. Šéfkuchař klade důraz na čerstvé, sezonní suroviny od místních farmářů a každé jídlo je připravováno s maximální péčí. Středobodem D9 je unikátní vinotéka s výběrem těch nejlepších evropských vín. A je tak pýchou

celého areálu. „Vinotéka ukrývá poklady z nejlepších vinařství. Máme více než 400 druhů vín, takže každý náš host najde své oblíbené. Z bílých vín doporučuji ta špičková z německých či rakouských, červená pak italská a francouzská,“ doplňuje Vobruba. Moderní vinotéka je součástí restaurace, vína zde mohou v klidu zrát i dlouho dobu. Je vybavená nejmodernějšími technologiemi, která zajišťuje perfektní a stabilní podmínky.

„Naší specialitou je zážitková gastronomie, která nejen potěší chuťové pohárky, ale přináší též nezapomenutelné momenty. Připravujeme jídla z místních bio produktů a zároveň se neustále snažíme hostům nabízet něco nového,“ doplňuje Votruba. Ráno vás přivítá bohatě naservírovaná snídaně, v poledne potěší výtečný oběd ze sezonních ingrediencí, a když se večer vrátíte příjemně unavení, bude na vás čekat překvapení v podobě zážitkové gastronomie. Ochutnat můžete například pokrmy ze zvěřiny či bizoního masa.

Součástí pobytu je také možnost navštívit relaxační zónu s venkovním jezírkem a rybičkami, kde se dá odpočívat po náročném dni plném aktivit či se zchládit v horkých dnech.

V plánu je i sauna a rovněž rozšíření o provozní zázemí, jako jsou kolárna či lyžárna, která bude pro hosty k dispozici již na tuto zimní sezonu.

Relaxace v přírodě

Resort D9 neslouží jen jako místo k přespání. „Chceme, aby si tady každý mohl užít chvíli klidu, relaxace a naprostého komfortu. Ať už přijedete na víkend, nebo na delší dobu, naším cílem je, abyste se k nám rádi vraceli,“ uzavírá Milan Vobruba.

Šumavská příroda, jež resort obklopuje, nabízí nejen klid a relaxaci, ale i mnoho aktivit pro každého ve všech ročních obdobích – od pěších túr, cyklovýletů až po zimní sporty. Během letních měsíců si můžete užít koupání nebo rybaření na Lipně, v zimě pak lyžování v nedalekých střediscích, jako je rakouský Hochficht. Můžete podniknout i celodenní výlet do hodinu vzdálených termálních bazénů v německém městečku Bad Füssing.

V D9 rádi uvítají nejen páry, ale i firemní klienty, kteří zde mohou pořádat školení, teambuildingy a další akce. Je to ideální místo, které spojuje luxusní prostředí s možnostmi outdoorových aktivit a soukromí pro práci i zábavu. ●

Česko eviduje 32 tisíc čistých elektromobilů

Každé čtvrté auto s elektrickým pohonem v tuzemsku je Tesla



Erich Handl
handl@tydenikeuro.cz

V Česku bylo ke konci září provozováno celkem 31 713 osobních bateriových elektrických osobních aut, během devíti měsíců letošního roku se jejich počet zvýšil o 9 262 vozidel (včetně ojetin). Nových bateriových aut bylo ve stejném období registrováno 7 231, meziročně o 56,2 procenta více, podíl na všech registracích dosáhl 4,2 procenta. Vyplývá to z aktualizovaných informací webu Čistá doprava, jež vycházejí ze zdrojových dat ministerstva dopravy a Evropské observatoře pro alternativní paliva.

„Nejčastěji jsou u nás zastoupeny značky Tesla (7 355), Škoda (4 641), Volkswagen (3 339), BMW (2 966) a Hyundai (2 228). V Praze je registrováno 12 299, ve Středočeském kraji 4 929 a v Jihomoravském kraji 3 146 čistých elektromobilů. Přibližně

tři čtvrtiny registrací je firemních (74,1 procenta), čtvrtina vozidel je evidovaná jako ojetiny, tedy s opakovanou registrací. Během třech kvartálů letošního roku byly překročeny registrace celého loňského roku, vliv na tuto skutečnost měl nepochybně Záruční program Elektromobilita Národní rozvojové banky, která v pondělí 14. října zastavila příjem žádostí z důvodu vyčerpání alokovaných prostředků, nicméně také sekundární trh s těmito vozidly meziročně rostl,“ uvádí Lukáš Kadula z Centra dopravního výzkumu.

Elektrická vozidla s externím dobíjením mají v Česku k dispozici 5 493 veřejných dobíjecích bodů, více než 70 procent z nich jsou běžné AC dobíjecí body s výkonem do 22 kW. Pozitivní je, že co do počtu i podílu rostou vysoce výkonné dobíjecí body s velmi rychlým dobíjením nad 150 kW, které umožňují doplnit energii v řádech několika minut - aktuálně se tyto body podílejí na veřejné dobíjecí infrastruktuře téměř osmi procenty. ●

Autor je šéfredaktorem časopisu Automakers



Veletrh e-SALON zaplní Letňany

Dovozci elektromobilů chystají expozici na 6. ročník veletrhu čisté mobility, technologií a řešení pro e-mobilitu e-SALON. Na výstavišti PVA Expo Praha proběhne 7. až 10. listopadu, kdy zaplní šest hal letňanského areálu. Nabídnou exkluzivní české premiéry vozů světových značek, nejnovější technologie, doprovodný program i možnost testovacích jízd ve více než šesti desítkách vozů.



Volvo XC90 ve Fantově budově

Model Volvo XC90 byl k vidění ve statické premiéře v secesním sále Fantovy budovy na pražském Wilsonově nádraží. „Model XC90 je ikonickým vozem společnosti a nejlépe prodávaným vlajkovým hybridním SUV, které nyní bude díky široké škále technologických a designových vylepšení lepší než kdykoli dříve,“ slíbila šéfkyně importu Šárka Heyna Fuchsová.

Boryszew akcionářem EIT InnoEnergy

Společnost EIT InnoEnergy odhalila na výroční akci nového velkého akcionáře. Stala se jím polská Boryszew Group, globální hráč v automobilovém průmyslu. V Česku je skupina Boryszew zastoupena společností AKT Plastikářská technologie, která se zaměřuje na výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl. ●



JSME NA MÍSTĚ

Ničivé povodně po sobě zanechaly ohromnou materiální zkázu a nezměrné lidské utrpení. Lidé v postižených oblastech s jejich nedozírnými následky zápolí každý den. V této těžké době se opět ukazuje šíře, pevnost a pružnost naší charitní sítě. Právě díky ní můžeme být všude tam, kde nás lidé nejvíce potřebují.

Charita Česká republika se na všech úrovních okamžitě zapojila do pomoci obětem katastrofálních povodní, aktivovala povodňové štáby a poskytuje humanitární, materiální a potravinovou pomoc, krizovou intervenci, psychosociální podporu nebo dobrovolníky připravené chopit se každé práce. Za tímto účelem vyhlásila veřejnou finanční sbírku **Charita pro oběti povodní**.

**Děkujeme všem dárcům za jejich štědrost a solidaritu.
Tyto prostředky nám umožňují efektivně pomáhat tam, kde je to nejvíce potřeba.**

Účet veřejné sbírky: 44665522/0800, VS 906

www.povodne.charita.cz





Rybáři s dětmi vypustili tři metráky ryb do Bíliny

Nadace Orlen Unipetrol ve spolupráci s rybáři z Českého rybářského svazu uspořádala pravidelné vypouštění ryb do řeky Bíliny. To se koná dvakrát do roka, vždy na jaře a na podzim. Tentokrát u vypouštění v Mostě asistovali žáci první třídy ze 7. Základní školy Most. Společně řeku Bílinu obohatili o tři metráky ryb. Celkem se od roku 2010 podařilo do Bíliny vypustit bezmála dvanáct tun ryb. „Ochrana a podpora životního prostředí je jedním z pilířů naší společenské odpovědnosti. Patří do něj i pravidelné vysazování ryb do řek v okolí našich závodů,“ říká Zbigniew Pawlucky, předseda správní rady Nadace Orlen Unipetrol.



Datart využívá systémy nové generace od SAP

Efektivní práce s daty dokáže udělat ve vysoce konkurenčním prostředí trhu se spotřební elektronikou zásadní rozdíl. Společnost HP Tronic, lídr českého retailového trhu, pod jehož křídla spadá Datart, Eta či síť wellness hotelů, proto zavádí systémy nové generace od SAP. Od těchto inovací si slibuje nejen snížení provozních nákladů, ale také rychlejší plánování, efektivnější distribuci zboží a snazší expanzi na nové trhy. „Implementaci nových systémů jsme původně plánovali na dva roky, ale díky vysoce kvalifikovanému internímu týmu se nám podařilo tento proces dokončit během jediného roku,“ říká Karel Ročák, ředitel ICT společnosti HP Tronic.



Výtvarná proměna dětského kardiocentra v Motole

Nadační fond Zdeňky Žádníkové již od roku 2009 postupně mění vizuální podobu dětské polikliniky FN Motol. Po všech patrech lůžkového pavilonu E, hlavní kartotéce, urgentním příjmu, chirurgii, stomatologii a dalších odděleních, kavárně nebo speciálně pro motolskou nemocnici vytvořeném orientačním systému se výtvarné proměny v režii malíře Libora Škrlika (*na snímku*) dočkalo dětské kardiocentrum. „Výmalba má několik vrstev, je zábavně edukativní a novinkou je využití QR kódů s pro tento účel vytvořenými pohádkami,“ řekla na slavnostním předání projektu Žádníková. Hlavním motívem výzdoby je, jak jinak, srdce. V mnoha podobách, stylech, příbězích...



„60 years of love“ s Mireille Mathieu

Francouzská šansoniérka Mireille Mathieu se svým orchestrem vystoupí 17. a 18. prosince v Kongresovém centru Praha. Do Česka, kde má věrné publikum, se vrací v rámci světového turné, které nazvala „60 years of love“. Mathieu nastudovala koncertní program s kapelou, která čítá přes deset členů. Nechybí v ní ani akordeon, pro autentický zvuk šansonu nepostradatelný. I když je program nový, zcela jistě v něm zazní i největší zpěvaččiny hity, které publikum tolik miluje. Spolu s Mireille Mathieu můžete letos v prosinci „60 let lásky“ prožít i vy a nechat se okouzlit sladkou Francií vtělenou do nadčasových melodií šansonu.



Rudolf Jelínek zazářil na Pálence roku

Společnost Rudolf Jelínek, tradiční výrobce alkoholických nápojů, uspěla v soutěži Pálenka roku. Do letošního ročníku soutěže se zapojilo 36 českých pálen, které k vyhodnocení poslaly celkem 273 vzorků. Odborná porota rozdávala ceny v celkem 20 kategoriích, od tradičních ovocných pálenek přes méně obvyklé destiláty jako pivovice až po gin, whisky a likéry. Z výrobků Rudolf Jelínek zabodovala Slovácká borovička, která získala prvenství v kategorii ginů. Zlato patřilo také likéru s názvem Elixir z bezového květu, oblíbeného především v míchaných drinkách. A již potřetí získala medailové umístění whisky Goldcock Single Malt 10yo.



Sbírka Na vlně pomoci běží i nadále

V polovině října proběhl v pražském klubu Doupe benefiční koncert s názvem Na vlně pomoci, jehož cílem bylo podpořit oběti ničivých zářijových povodní. Akce měla zároveň pomoci obnovit vlnu solidarity, jež začala slábnout. Koncert se zaměřil především na mladé lidi, kteří ukázali, že mají vůli i sílu pomáhat, a to především prostřednictvím sociálních sítí. Iniciativu svým vystoupením podpořily desítky influencerů a umělců. Sbírka běží i nadále, zatím se vybralo téměř 20 milionů korun. Více než polovinu do ní vložila společnost Kofola, jež se rozhodla pomáhat, přestože sama čelila následkům povodně ve svých závodech v Krnově, Hanušovicích a Litvli.

A fashion advertisement featuring two women standing on a narrow, grassy path in a lush, green forest. Both women are wearing elegant, bright red dresses. The woman on the left has long brown hair and is wearing a long-sleeved, floor-length dress with a subtle pleat at the waist. The woman on the right has blonde hair and is wearing a long-sleeved, knee-length dress with a high collar and a small slit at the waist. They are both wearing black high-heeled shoes. The background is filled with dense green foliage and large, dark tree trunks. The overall mood is sophisticated and natural.

BALVIN



Renomia Group

Martin Hlaváč • ředitel likvidace škod

Na pozici ředitele likvidace škod v Renomia Group od září nastoupil zkušený odborník Martin Hlaváč. Řídí tým více než šedesáti specialistů likvidace, kteří pomáhají klientům Renomia s dokumentací, nahlašování a likvidací škodních událostí. Před nástupem do Renomia Hlaváč bezmála deset let působil v pojišťovně Allianz. Vystudoval systémové inženýrství a informatiku na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Profesionální kariéru začínal v sektoru telekomunikací, kde se v T-Mobilu a O2 na různých manažerských pozicích věnoval řízení provozu kontaktních center.



Cushman & Wakefield

Kristýna Milovanović • associate a vedoucí oddělení

Kristýna Milovanović byla jmenována associate a vedoucí oddělení Retail Tenant Representation v Cushman & Wakefield. V této roli bude mít na starost poskytování strategického poradenství klientům při vstupu na český trh a jejich expanzi. Milovanović se připojila k retailovému týmu Cushman & Wakefield v roce 2017 jako konzultant pro prémiové nákupní třídy. Získala titul v oboru mezinárodního managementu na VŠE v Praze. Část svého vzdělání dokončila na Kolínské univerzitě v Německu. Ve volném čase ráda cestuje, tančí, čte, věnuje se golfu a zajímá se o módu.



Amundi Czech Republic

Petr Zajíc • CIO a člen představenstva

Do funkce chief investment officer (CIO) Amundi Czech Republic byl od října

jmenován Petr Zajíc. Stal se i členem jejího představenstva. Zajíc má více než 25 let zkušeností v oblasti investičního řízení. Do Amundi nastoupil v roce 2002 jako senior portfolio manager a zástupce CIO. Předtím působil ve vedoucích pozicích ve společnostech Conseq Finance, Patria Finance a ČSOB. „Petr Zajíc je pro firmu dlouhodobě jednou z klíčových osobností. Jeho hluboké znalosti a strategický přístup se ukazují cenné nejen pro český, ale také slovenský a bulharský trh, kde působíme,“ uvedl Alain Berry, CEO Amundi Czech Republic.



Tivio Studio

Martin Králík • chief revenue officer

Společnost Tivio Studio, jež nabízí řešení v oblasti tvorby obsahu a TV vysílání, posiluje management. Na pozici chief revenue officer nastupuje Martin Králík, který dříve pracoval jako CEO v Mind2Flo, ZenithOptimedia Prague nebo MediaCom. „Naším cílem je expandovat nejen lokálně, ale i na další trhy. Je před námi spousta práce a jsem velmi rád, že se k našemu týmu připojí Martin Králík, bývalý CEO velkých mediálních agentur s více než 25 lety zkušeností na mediálním trhu,“ řekl spoluzakladatel Tivia Ladislav Navrátil.



Wilo

Jan Cidlinský • regionální ředitel

Mezinárodní technologická společnost Wilo oznámila jmenování Jana Cidlinského do funkce regionálního ředitele pro střední Evropu. V této nové roli bude zodpovědný za řízení operací společnosti ve Švýcarsku, Rakousku a Maďarsku, čímž rozšíří své dosavadní působení v Česku a na Slovensku. Cidlinský působí ve Wilo od roku 2017, kdy začal vést českou pobočku. Má bohaté zkušenosti z manažerských a strategických pozic, včetně působení ve společnosti Hilti. Volný čas rád tráví vytrvalostními sporty, kterým se často věnuje se svou rodinou.

28. ŘÍJNA

Guy Barker (65)

generální ředitel: Arcona Capital



Pavel Skřivánek (56)

majitel a zakladatel:
Jazyková agentura Skřivánek



Michaela Ziková

ředitelka, místopředsedkyně
správní rady: Nadace ČEZ



29. ŘÍJNA

Pavel Juříček (68)

předseda představenstva:
Brano Group



Jerzy Kościelniak (66)

místopředseda představenstva:
Cylinders Holding



Martin Roman (55)

předseda správní rady:
PORG – gymnázium, základní
a mateřská škola



30. ŘÍJNA

Ivo Dubš (79)

předseda představenstva:
Demonta Trade SE



Leoš Válka (71)

zakladatel, ředitel, předseda
představenstva: DOX Prague



31. ŘÍJNA

Ivan Bauer (71)

generální ředitel, předseda
představenstva: PP 53



Michal Truxa (47)

místopředseda představenstva:
Respect



1. LISTOPADU

Miroslav Híršl (52)

člen představenstva:
Komerční banka



Vlastimil Roun (53)

místopředseda představenstva:
Locke & Hobbes



2. LISTOPADU

Martin Wichterle (59)

majitel, statutární ředitel, předseda
správní rady: Wikov Industry



3. LISTOPADU

Adam Bager (67)

zakladatel, ředitel a společník:
LLP Prague



euro^o

Čtete
nás již

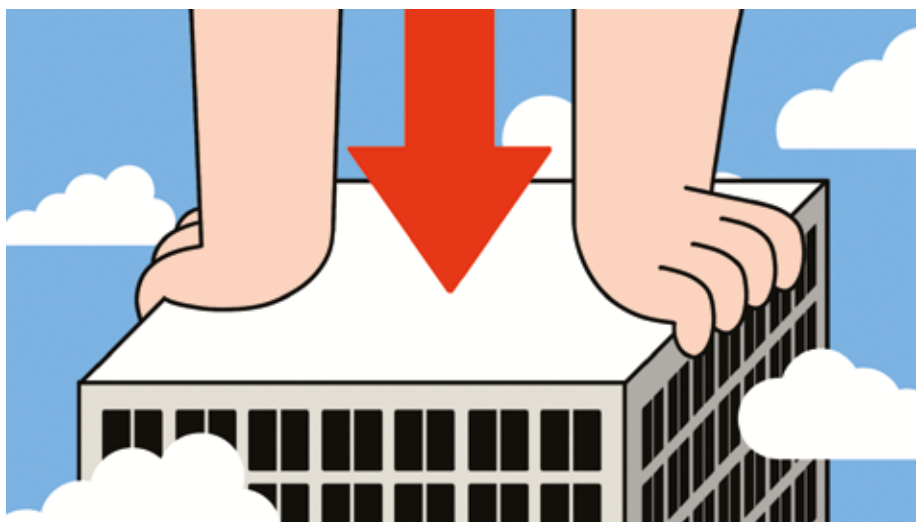
26
LET

#chcivedetvic



www.tydenikeuro.cz

Dokážeme zastavit nekonečný růst cen bytů?



Jan Sadil
CEO JRD

Tak nám odložili digitalizaci! A vypadá to, že na pár let... Vláda oznámila, že nefunkční systém bude muset zahodit a začít znovu. Půjde-li vše dobře, můžeme se na novou, doufejme, že plně funkční digitalizaci stavebního řízení těšit v roce 2028. Do té doby poběží přechodné období. Jestli se to čekání vyplatilo, uvidíme až za pár let. Nesporný fakt však je, že to dostupnosti bydlení neprospěje. Budeme se tak i nadále pohybovat v prostředí, kde se kvůli neutuchající poptávce a nepřilíhající flexibilitě nabídky neustále vytváří tlak na růst cen.

Podle Deloitte Develop Indexu z července tohoto roku vzrostly za deset let průměrné ceny pražských novostaveb o neuvěřitelných 237 procent. Tím to však nekončí. Z našich analytických dat plyne, že koncem letošního roku velmi pravděpodobně pokoříme u pražských novostaveb hranici 160 tisíc korun s DPH za metr čtvereční a v průběhu dalšího roku se dočkáme růstu cen pražských nemovitostí na úrovni tří až čtyř procent. Můžeme se tedy vůbec někdy těšit na zastavení tohoto nekonečného růstu?

Z mého pohledu nemáme moc důvodů doufat ve zlepšení. V odborných kruzích se dlouhodobě hovoří o tom, že je ročně v Praze potřeba deset tisíc bytů,

aby se nabídka a poptávka dostaly blíže k rovnovážnému stavu. S našimi analytiky jsme si udělali malé mozkové cvičení a došli jsme bohužel k méně optimistickému odhadu. Do úvahy jsme vzali nejen rostoucí počet obyvatel Prahy a klesající (respektive stagnující) počet lidí na jednu domácnost, ale také potřebu obnovovat pražský bytový fond (tedy to, jak rychle bytový fond zastarává a jak je potřeba ho obnovovat). A dopracovali jsme se k roční potřebě více než dvacet tisíc bytů!

Mám pro vás dvě zprávy. Jednu špatnou a druhou taky špatnou... Podle dat Českého statistického úřadu bylo v Praze v roce 2023 dokončeno 6 410 bytů. Nejsme tak ani na třetině toho, co bychom v ideálním případě potřebovali. Druhou špatnou zprávou je, že se situace nelepší. V roce 2023 byla v Praze zahájena výstavba 5 720 bytů, ve srovnání s rokem 2022 je to o bezmála dvacet procent méně.

Palčivě tak potřebujeme jednoduchou, moderní a fungující stavební legislativu. Za stávající situace se bytové projekty povolují řadu let a tlak na růst cen tudíž vytváří nejen samotný převis poptávky nad nabídkou, ale byty prodávají právě nekonečné obstrukce v celém povolovacím procesu. Práce na novém systému digitalizace stavebního řízení nabízí příležitost udělat vše lépe. Pokud se to povede, dostane naše odvětví naději, že se situace v oblasti stavební legislativy posune k lepšímu. Budeme tedy doufat, že nezůstaneme jen u té naděje. ●

euro^o

www.instagram.com/tydenikeuro

www.twitter.com/tydenikeuro

www.facebook.com/tydenikeuro

www.tydenikeuro.cz

Tydeník Euro
vychází od října 1998

Vydává
New Look Media s.r.o.
Apolinářská 3
Praha 2
128 00
IČO: 06162894
dopisy@tydenikeuro.cz
www.tydenikeuro.cz

Analytik a komentátor
Petr Fischer

Reportér
Ondřej Koutník

Redakce
Erich Handl
Vít Chalupa
Ondřej Kubala
Jan Palička
Miloš Štěpař
Lukáš Vincent

Editoři
Luděk Bednár
Pavel Pokorný

Stálí spolupracovníci
Klára Donathová
Pavel Hanslíček
Blahoslav Hruška
Petra Jaroměřská
Lukáš Kovanda
Luděk Mádl
Martin Pánek
Dušan Rovenský
Václav Rybář
Přemysl Souček
Petr Starý
Ondřej Stratilík
Matěj Široký

Jazyková redakce
Kateřina Špačková
Simona Vondráčková

Grafické oddělení
Jakub Adamů
Štěpán Bejr
Vojtěch Velický

Fotooddělení
Hynek Glos
Marek Musil
Lukáš Procházka
Vladimír Šigut
Michael Toms
Matúš Tóth

Obchodní ředitelka
Michaela Hromádková
michaela.hromadkova@newlookmedia.cz, tel.: 602 853 946

Inzerce
Lucie Ouzká
lucie.ouzka@newlookmedia.cz, tel.: 607 144 396
Ernest Novák
ernest.novak@newlookmedia.cz, tel.: 608 818 028
Ivona Steinerová
ivona.steinerova@newlookmedia.cz, tel.: 777 830 500
Jakub Šuták
jakub.sutak@newlookmedia.cz, tel.: 731 083 500

Manažerka distribuce, výroby a logistiky
Monika Matějková
monika.matejkova@newlookmedia.cz

Objednávky předplatného
SEND Předplatné, s. r. o.
T: 225 985 225
tydenikeuro@send.cz
www.tydenikeuro.cz
/predplatne

Distribuce
První novinová společnost a.s.
Česká pošta, s. p.

Tisk
Triangl, a.s.

Registrace
MK ČR E 8030
pod č. j. 10004/98
ze dne 28. 8. 1998,
ISSN 1212-3129.
Nevyžádané
rukopisy
se nevracejí.

© New Look Media.
Jakékoli užití části
nebo celku, zejména
přetisk včetně šíření
jakýmkoli způsobem
bez výslovného svolení
vydavatele, je
zapovězeno.

Ve spolupráci s
FT
FINANCIAL
TIMES

muži v česku

ZÁŘÍ - ŘÍJEN 2024 | 95 Kč | 100 stran



VOJTĚCH VODOCHODSKÝ

Hvězda filmu Vlny o odvaze riskovat
a snech, které si plní...

Nové číslo právě v prodeji



www.muzivcesku.cz



[instagram.com/muzivcesku](https://www.instagram.com/muzivcesku)



Nový Nissan Qashqai Defy Ordinary

Mimořádná zaváděcí cena již od: **599.990 Kč**



Objednejte si
testovací jízdu

www.nissan.cz

Technické údaje Nissan Qashqai e-POWER - kombinované emise CO₂: 117-120 g/km, kombinovaná spotřeba: 5,1-5,3 l / 100 km (WLTP). Skutečné hodnoty se při jízdě v reálném světě mohou lišit v závislosti na několika faktorech, mezi které patří povětrnostní podmínky, jízdní návyky, zatížení vozidla a jakékoliv příslušenství instalované na vozidlo po jeho registraci. Dostupnost, datum dodání a aktuální nabídky si ověřte u svého prodejce Nissan. Zobrazení jsou pouze ilustrativní.