

# euro

47

Ve spolupráci s

**FT**  
FINANCIAL  
TIMES

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



## Das Problem

Německo hledá cestu z ekonomické a politické krize.  
S novou vládou musí přijít radikální změna

25. 11. 2024 CZ 69 Kč SK 3,60 €  
9 771212 312007 47

# DODÁVÁME ENERGII

# 24/7

Stabilní energii, vždy  
když potřebujete.

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

 ELEKTRÁRNA  
CHVALETICE



# Krise demokratického kapitalismu



**Petr Fischer**  
fischer@tydenikeuro.cz

Němci byli pro Čechy skoro vždy ve všem napřed. Přitom jako jeden politický národ v moderním smyslu existují pouze 153 let. Historicky byli někým, koho jsme museli dohánět, samozřejmě hlavně proto, že české země byly po léta německy mluvícími lidmi ovládané. Ale i v této době někteří kritici české ekonomické závislosti na Německu mluví o koloniální podřízenosti, jež se po karnevalové revoluci v roce 1989 obnovila dravým vstupem německého kapitálu na české území.

Svět se ovšem dávno změnil, je globálně propojený, ostatně ten moderní byl takový vždycky. A jen těžko se dá mluvit o národních ekonomikách, když největší podnikatelské společnosti ve státě jsou nadnárodní firmy.

Národní hospodářství je pak spíše celkový životní systém dané země, v němž se většina může kulturně a civilizačně rozvíjet jenom díky tomu, že má slušnou ekonomickou výkonnost a sociálně udržitelnou distribuci bohatství.

Rovněž v tomto směru bylo Německo náš vzor. Po roce 1989 politici slibovali, že do deseti let budeme žít jako Němci, což dnes roztomilým slibem platů na úrovni Německa napodobuje premiér Petr Fiala. Německo ještě v oné přelomové době naplno rozvíjelo základ své společenské smlouvy, takzvané sociálně-tržní hospodářství. Tedy model, v němž se díky tržním principům vytváří bohatství, jež neustále zohledňuje potřebu sociálního smíru. Čím více lidí má pocit, že se jim žije dobře, tím snadnější je udržovat zemi v relativní

stabilitě. Německo bylo schopné takovou představu naplňovat, protože vsadilo na globální obchod, díky němuž se rozvíjelo a rostlo – ekonomicky, sociálně, kulturně. Německo bylo uskutečňovanou utopií demokratického kapitalismu.

To se v novém urychleném světě globální cirkulace zboží, peněz a informací mění. Znamý komentátor Financial Times Martin Wolf o tom napsal knihu, v níž na stovkách stran popisuje krizi demokratického kapitalismu. Tedy představu o tom, že demokracie a kapitalismus si nejenom rozumí, ale dokonce k sobě nerozlučně patří. Německo prochází podobnou krizí či rozpadem této staré identity. Zůstane koncept sociálně-tržního hospodářství dál spojující ideou Německa? Nebo Němci pod tlakem dynamické proměny současného světa musí zvolit nový model, protože tento sociální stát už nefunguje? Na každý pád Německo momentálně prožívá ekonomickou deziluzi a nemilé prožření, neboť zjišťuje, že zaspalo, že se civilizačně zastavilo, přestalo být avantgardou pozdní moderny, kterou bylo v Evropě přinejmenším od 70. let minulého století.

O německé krizi se v tomto čísle dočtete na spoustě stran, mimo jiné se na nich píše i o tom, jak tato krize rozkývala německou politiku a proč Německo rychle směřuje k předčasným volbám. Socialistu Scholze v kancelářském křesle zřejmě nahradí konzervativce Friedrich Merz, který má jediný úkol: rozjet novou modernizaci Německa.

Česko v této krizi nemůže mít Německo za vzor, ale příčiny ekonomického a civilizačního zpomalení jsou i u nás vlastně stejné. Je třeba otevřít cesty k nové modernizaci 4.0. V Německu i v Česku. Vlastně to je jediná disciplína, v níž dnes zpomalené ospalé Němce můžeme předechnat. ●

# Obsah

## Monitor

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

## Téma

12 Češi v Baku lobbovali za ropu, plyn i vlaky

## Report

- 20 Putinovské Rusko na sovětské trajektorii
- 26 Financial Times: Fetišizace výroby je odsouzena k nezdaru
- 28 Šílenství jménem Black Friday
- 30 Přestavět Německo
- 34 Financial Times: Německý ekonomický model zadržává
- 40 Rozhovor: Máme čisté svědomí
- 42 Euro Lawyers: Ekonomika zpomaluje, advokáti zrychlují

## Panorama

- 44 Dominanty São Paula
- 50 Seriál Young Blood: Ekonometr, který zkoumá krypto
- 52 Hory se všim všudy
- 54 Povinné ručení čelí škodní inflaci
- 56 Nejrychleji rostou Oddin.gg a Magu
- 58 Společnost
- 60 Lidé a podniky
- 62 Akademické patenty? Spíše inspirace než investice



## 12

### Češi v Baku lobbovali za ropu, plyn i vlaky

Reportér týdeníku Euro se zúčastnil celosvětového summitu OSN o ochraně klimatu v Ázerbájdžánu. Češi tam jednali také o strategických dodávkách ropy, plynu či miliardových zakázkách



## 20

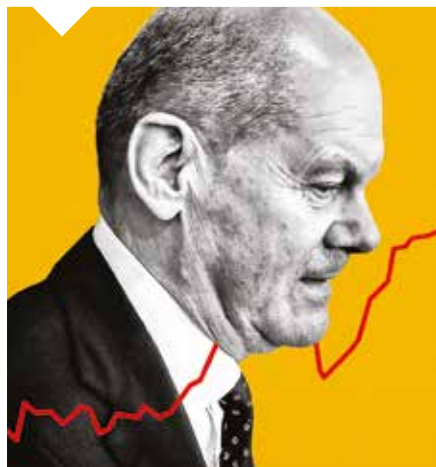
### Putinovské Rusko na sovětské trajektorii

Ruský režim intenzivně zbrojí, má otevřeně velmocenské ambice. Putinovy rozkazy plánují navýšit armádu až na 1,5 milionu osob ve zbraní. Masivní výrobu (spíše zastaralé) techniky včetně tanků doplňuje import dronů z Íránu nebo Číny

## 34

### Německý ekonomický model zadržává

Všechna tři hlavní průmyslová odvětví Spolkové republiky Německo se ocitla v krizi a ekonomika země, motoru Evropy, se propadá. Probouzejí se už konečně její politici?



## 44

### Dominanty São Paula

Brazilská megapole se v průběhu 20. století stala dějištěm důležitých architektonických příběhů ovlivňujících zásadní proudy moderního tropického stavitelství. Rodiště svěbytné školy Paulista má dodnes co nabídnout



# ROWAN® LEGAL



Děkujeme našim  
klientům.

**Vítěz kategorií**

Firemní Compliance  
Právo hospodářské soutěže  
Právo informačních technologií

**Velmi doporučovaná kancelář**

Bankovníctví a finance  
Daňové právo  
Developerské a nemovitostní projekty  
Duševní vlastnictví  
Energetika a energetické projekty  
Fúze a akvizice  
Logistika a dopravní stavby  
Pracovní právo  
Právo obchodních společností  
Právo životního prostředí  
Restrukturalizace a insolvence  
Řešení sporů a arbitráže  
Telekomunikace a média  
Trestní právo  
Veřejné zakázky

rowan.legal



### „Já osobně bych třeba zrušil ministerstvo školství.“

Vypadá to, že novopečený předseda Pirátů Zdeněk Hřib dostal rafinovaný nápad, jak získat sympatie voličů. Nechce zůstat u budování cyklopruhů, jednosměrek a šikanování uživatelů aut v české metropoli, ale třeba i moderně přesune výuku na TikTok.

„Zrušit ministerstvo školství a ponechat to na krajích znamená mít v zemi 14 různých vzdělávacích soustav a definitivní rozpad vzdělávacího systému. To není hospodský tlach. Tohle veřejně navrhuje předseda parlamentní strany. Dostatečný důvod k tomu, aby parlamentní stranou být přestala.“

Miroslav Kalousek se podíval do svého křišťálového palantíru – a spatřil osud Pirátů.



### „Fialova vláda nám udělala z másla tekuté zlato.“

Pokud má předseda SPD Tomio Okamura doma máslo opravdu v tekutém stavu, tak za to nemůže Petr Fiala, ale měl by si koupit novou ledničku!

„Jsou oblasti (Berlína), kde bych doporučila lidem, kteří nosí jarmulku nebo jsou otevřeně gayové či lesby, aby byli opatrní...“

Šéfkyně berlínské policie Barbara Slowiková v rozhovoru pro Berliner Zeitung otevřeně přiznala, že v hlavním německém městě už nejsou Židé a homosexuálové v bezpečí.



### „Všichni Korejci vypadají v podstatě stejně.“

Neutrální poznámka uruguayského fotbalisty Rodriga Bentancura ke spoluhráči Sonovi z Tottenhamu vynesla „hříšníkovi“ sedmizápasový trest za údajný rasismus. Nepomohlo, že se kamarádovi omluvil a Korejec mu s úsměvem odpustil. Bohužel už i starou dobrou Anglii ovládla hyperkorektnost a progresivismus.



# Bosch Car Service

## Jsme připraveni na budoucnost

Future Lab



Bosch Car Service



V Bosch Car Service nabízíme skvělou péči pro všechny značky, modely a pohony vozidel.

Rezervujte si prohlídku na [www.boschcarservice.cz](http://www.boschcarservice.cz) nebo pomocí **aplikace Bosch Car Service Asistent**



## Pařížská opět v top 20 nejdražších ulic světa

Nejvyšší nájem pro obchody byly v uplynulém roce v ulici Montenanapoleone v Miláně, kde sídlí butiky řady luxusních značek, uvádí zpráva realitní společnosti Cushman & Wakefield. Je to poprvé, co se evropská lokalita dostala na první místo v tomto hodnocení. Milán tak předstihl New York, který se v předchozím ročníku umístil se svou Pátou avenue první. Dvacátá je nyní pražská Pařížská ulice, která si tak o jednu příčku pohoršila. Na milánské ulici Montenanapoleone se nájem za poslední dva roky zvýšily asi o 30 procent na průměrný roční nájem 20 tisíc eur za metr čtvereční (500 tisíc korun). Praha se udržela v první dvacítkě nejnákladnějších nákupních lokalit. Nájem pro obchodní prostory v Pařížské ulici se meziročně podle žebříčku nezměnily a zůstaly na 2 700 eur za metr čtvereční a rok.

### Milán předčil New York

Nájemné v EUR za m<sup>2</sup> za rok (2024)

1. Via Montenanapoleone (Milán)	20 000
2. Upper 5th Avenue (New York)	19 537
3. New Bond Street (Londýn)	17 210
4. Tsim Sha Tsui (Hongkong)	15 697
5. Avenue des Champs Elysees (Paříž)	12 519
6. Ginza (Tokio)	11 582
7. Bahnhofstrasse (Curych)	9 585
8. Pitt Street Mall (Sydney)	7 832
9. Myeongdong (Soul)	6 719
10. Kohlmarkt (Viedeň)	5 400
20. Pařížská ulice (Praha)	2 700

ZDROJ: CUSHMAN & WAKEFIELD

# 5,7

Lidé s dočasnou ochranou zaplatili českému státu letos za první tři čtvrtletí na odvodech a daních o 5,7 miliardy korun víc, než získali na podpoře. Přínos postupně každý kvartál roste. Ministerstvo práce a sociálních věcí eviduje téměř 150 tisíc zaměstnaneckých smluv či pracovních dohod uprchlíků.



## WSJ: Americké firmy se kvůli Trumpovi zásobí čínským zbožím

Americké firmy, které dovážejí z Číny, už teď reagují na plánovaná cla, jak je slíbil zavést zvolený prezident Donald Trump. Nejčastěji se snaží předzásobit. Někteří podnikatelé se kvůli tomu přitom neváhají ani zadlužit, napsal deník The Wall Street Journal. Firmy se tak vracejí k návodu, který využívaly za Trumpova prvního funkčního období. Navíc zvažují, zda budou zvyšovat ceny, nebo se jim podaří najít alternativní dodavatele z jiných států. Trump v roce 2018 zahájil obchodní válku proti Číně. I tehdy se americké podniky podle Mezinárodního měnového fondu snažily předzásobit před zavedením cel. Výsledkem bylo, že obchodní deficit USA s Čínou v roce 2018 prudce vzrostl, načež v roce 2019 klesl. Prudký nárůst vývozu z Číny letos nastal už v říjnu. Odeslaných zásilek z Číny bylo minulý měsíc meziročně téměř o 13 procent více. Čína zůstává největším světovým vývozcem zboží a USA jeho největším odběratelem. Americké firmy loni nakoupily čínské zboží v hodnotě zhruba 430 miliard dolarů (10,3 bilionu korun). Cla, která na sebe USA a Čína v posledních letech uvalovaly, příliš nezměnily dosavadní obchodní nerovnováhu mezi těmito zeměmi.

## Ford v Evropě zruší 4 000 míst

Americká automobilka Ford v Evropě zruší kolem čtyř tisíc pracovních míst, což odpovídá asi 14 procentům její pracovní síly v regionu. Zdůvodnila to značnými ztrátami v posledních letech. Ty podle ní zapříčinila slabá poptávka po elektromobilech, nedostatečná vládní podpora přechodu na elektrická vozidla a rostoucí konkurence. Většina škrtnů se dotkne továren v Německu a ve Velké Británii. Ford v Evropě zaměstnává kolem 29 tisíc lidí, celosvětově má zhruba 174 tisíc zaměstnanců. Prodeje Fordu v Evropě do letošního září meziročně klesly o 17,9 procenta. To je výrazně více než 6,1 procenta, což je pokles v celém automobilovém odvětví.



## Češi chtějí platit kartou

Bezhotovostní platby preferují tři čtvrtiny Čechů, přesto s sebou většina Čechů raději nosí nějakou hotovost, zpravidla několik stovek. Tři procenta lidí nepoužívá hotovost vůbec, jde spíše o mladší lidi. Drtivá většina Čechů by byla pro, aby obchodníci či restauratéři měli povinnost platební karty přijímat. Ukázal to průzkum Index prosperity a finančního zdraví, který připravuje Česká spořitelna s portálem Evropa v datech a Akademií věd ČR. V zahraničí Češi platí zpravidla kartou nebo hotovostí v lokální měně. Desetina Čechů používá Revolut, šest procent online peněženku typu PayPal. „Tyto služby většinou využívají mladí lidé,“ doplnila Monika Hrubá z České spořitelny.



„ Hledal jsem cestu,  
jak přestat kouřit  
cigarety.

“

Jiří, 48 let

Každý z nás  
měl jiný důvod.  
Jaký bude ten váš?



[vasduvod.cz](https://vasduvod.cz)

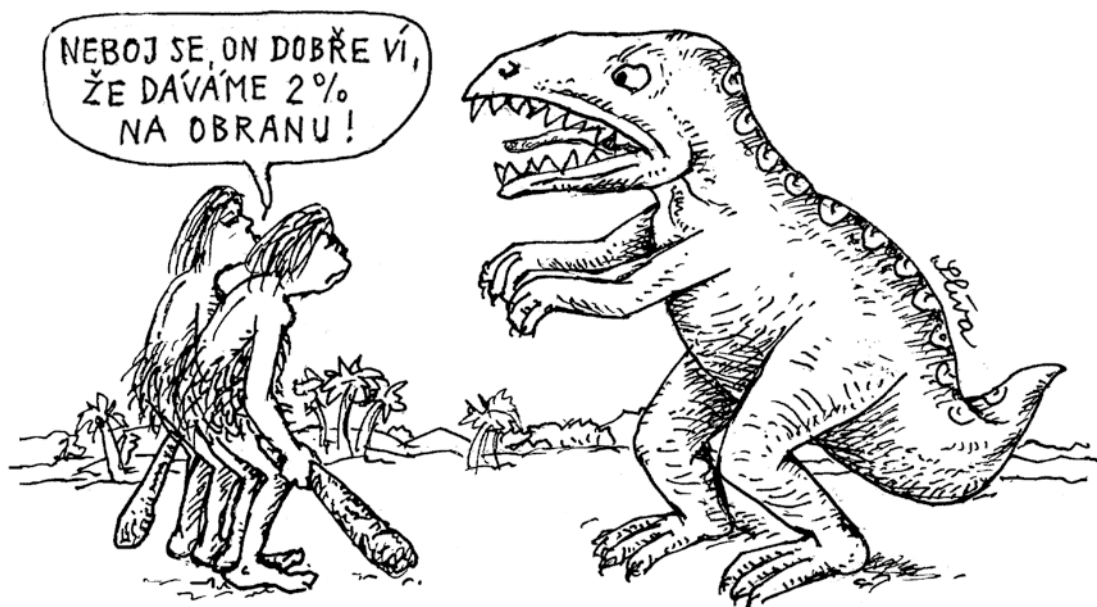
Přidejte se i vy mezi více než  
500 000 bývalých kuřáků,  
kteří odložili cigarety  
a udělali změnu.

Nelepším způsobem, jak snížit zdravotní rizika spojená s užíváním  
tabákových a nikotinových výrobků, je úplně přestat tabákové  
výrobky a výrobky s obsahem nikotinu užívat.

Skutečný spotřebitel,  
který byl za svou účast  
v kampani odměněn.

**UNSMOKE**  
YOUR WORLD

  
PHILIP MORRIS ČR



## Komentář

## Bitcoin: kasino i spoření



Michael Durčák  
durcak@tydenikeuro.cz

Další vlnu zájmu o bitcoin, jehož hodnota v posledních dnech narostla na více než 95 tisíc dolarů za kus, na trhu vyvolalo především očekávání kryptonadšenců po celém světě, že nová republikánská administrativa bude díky Elonu Muskovi mohutně deregulovat a prezident Donald Trump sám půjde kryptu včetně bitcoinu na ruku. Jeho první čtyřletka v Bílém domě tomu tedy stoprocentně nenasvědčuje, ale takřka spolehlivě víme, že se Trump bude vůči kryptu chovat přívětivěji než Kamala Harrisová a demokraté.

Zároveň se v průběhu let dramaticky proměnilo vnímání bitcoinu ve společnosti. Současné nahlížení na nejznámější kryptoměnu však ukazuje jistou dvoukolejnost. První proud bere nejen bitcoin, ale všechny kryptoměny tak trochu jako kasino. Kasino, na němž lze hodně rychle a hodně dobře vydělat. Ostatně uvažte, když vám v ruletě vyjde sázka na červenou či černou, vmžiku můžete vydělat sto procent svého vkladu. Nebo

taky o všechno přijít. V případě krypta to jsou stovky, někdy i tisíce procent za několik málo dnů či týdnů. A to je něco, co vám žádná banka či seriózní finanční instituce ve smyslu výnosů nejsou schopné nabídnout.

Jak silný je tento fenomén, ukazují i čísla z České republiky. Vždyť jen za rok 2023 Češi v různých formách hazardu prosázeli více než 873 miliard korun. Kolik z toho byly „sázky“ na krypto, uvedeno není. Celosvětově pak toto směřování ukazuje raketový nárůst coinů jako PNUT coin (podle veverka zavražděné úředníky v New Yorku) nebo Nigga Butt coin podle slavného memu. Mimořádně „sázení“ na cenu bitcoinu a další krypto už dnes nabízejí mnohé velké sázkové společnosti.

Druhý pohled na bitcoin je spíše konzervativní. Jde o velice efektivní spoření, které vám pomůže vydělat v horizontu

několika málo let, v případě, že odkládáte část svého příjmu každý měsíc, velice slušné jmění. Ostatně v době psaní tohoto textu byl například meziroční nárůst hodnoty bitcoinu více více než dvojnásobný. Srovnajte to s výnosy na spořicí účtech či termínovaných vkladech. S nimi si například na vlastní bydlení našetříte v dnešní době jen stěží. S bitcoinem to možné je.

Jediný rozdíl je pochopitelně v tom, že na bitcoin česká regulace nepamatuje v případě časového testu. A tak z něj budete muset státu zaplatit 15 procent kvůli dani z kapitálového příjmu. I když možná je na čase i v tomto případě bitcoin a ostatní krypto konečně zrovnoprávnit na roveň akcií, dluhopisů a dalších finančních instrumentů. Pro mnoho jedinců totiž nejde jen o nástroj k čisté spekulaci. Ale samozřejmě se dá na kryptu i hodně prodělat. Zeptejte se třeba Karla Janečka. ●

**Možná je na čase i v tomto případě bitcoin a ostatní krypto konečně zrovnoprávnit na roveň akcií, dluhopisů a dalších finančních instrumentů.**

# euro<sup>o</sup>

Čtete  
nás již

**26**  
LET

**#chcivedetvic**



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



United Nations  
Climate Change



**COP29**  
Baku  
Azerbaijan

# Češi v Baku lobbovali za ropu, plyn i vlaky

Reportér týdeníku Euro se zúčastnil celosvětového summitu OSN o ochraně klimatu v Ázerbájdžánu. Pronikl do zákulisí akce, na níž Češi jednali o strategických dodávkách ropy, plynu či miliardových zakázkách



Ondřej Koutník  
koutnik@tydenikeuro.cz

**S**taré schody ze dřeva zavržaly. Výstup do horního patra hotelu doprovodil i mírně zachtlý odér. Při příchodu na recepci jsem minul zahalenou starší ženu a pod nohama mi smykem proběhla kočka. Vytahuji údaje z Bookingu, přes který jsem si bydlení rezervoval. Recepční na mě mluví rusky, občas problikne anglické slovíčko, kterého se snažím chytit. Po chvíli mi dojde, co se muž snaží celou dobu sdělit. V hotelu už není místo. Taková informace mi v devět hodin večer uprostřed třímilionového Baku neudělala úplně radost.

Na ulici mě ale neposlali. Recepční přivolał kamaráda, nasedli jsme do pár desítkami let prověřené lady a odjeli do několik kilometrů vzdáleného hostelu. Našel se tam pro mě volný pokoj. „A kde jsou dveře na záchod a do koupelny,“ ptám se recepčního. „Támhle, pane, přes dvůr,“ odvětil Ali a napřáhl ukazováček směrem ven. Takže vlastně komfort, i s ohledem na to, že Baku se nazývá městem, kde fouká vítr.

Na pět hvězdiček to tedy nebylo, ale místní se ukázali milí a nápomocní. Nešlo si nevšimnout, že globální klima-

tická akce OSN pro jejich zemi hodně znamená a chtějí se světu ukázat. Kapacity sice haprovaly, snahu však nešlo upřít. Vítejte v Ázerbájdžánu na akci zvané COP29, které jsem se v uplynulých dnech zúčastnil spolu s delegací premiéra Petra Fialy (ODS).

V kuloárech velkého stadionu v Baku, na němž čeští fotbalisté sehráli utkání proti Dánsku ve čtvrtfinále evropského šampionátu v roce 2021, jsem u českých i ázerbájdžánských zdrojů blízkých jednání pátral po interpretaci a zákulisí průběhu této velké mezinárodní akce.

### V zajetí geopolitiky

Do středoasijské metropole se v uplynulých dvou týdnech přihlásilo několik tisíc novinářů a přes 70 tisíc delegátů. Bez přehánění šlo o celosvětový summit, který se netajil ambiciózním klimatickým cílem – udržet oteplování planety pod hranicí 1,5 stupně Celsia oproti hodnotám před průmyslovou revolucí.

COP29 chtěl nastavit systém financování, na kterém se nyní podílejí zejména západní státy v čele se zeměmi EU. Jejich úkolem je přimět další významné znečišťovatele, a přitom ekonomicky silící státy jako Čínu, Indii či Brazílii k tomu, aby podobně jako Západ přispívaly do společného fondu. Západní politici cílí na zvýšení částky 100 miliard dolarů ročně na financování rozvojových zemí tak, aby zvládly dopady klimatických změn a přeměrovaly své ekonomiky od využívání fosilních paliv.

Průběh summitu však od začátku drhnul – politicky i geopoliticky. Podle českého velvyslance v Baku Milana Sedláčka začátek COP29 poznamenaly výtky ze strany Francie a Nizozemelska vůči Ázerbájdžánu, kriticky se o tamní vládnoucí garnituru oťel i šéf unijní diplomacie Josep Borrell. Zpět se nedržel ani ázerbájdžánský vládce Ilham Alijev, který je háklivý na podporu některých evropských států vůči Arménii (mírová dohoda mezi Ázerbájdžánem a Arménií nad územím Náhorního Karabachu stále není ve všech bodech domluvená).

Bývalý ázerbájdžánský velvyslanec v Česku a dnes ředitel vlivného think-tanku Centrum analýzy mezinárodních vztahů v Baku Farid Šafijev v rozhovoru pro týdeník Euro kritizoval postup některých západoevropských zemí.

„Bohužel musím zmínit dvojí metr a neobjektivní přístup některých evropských států k Ázerbájdžánu. Když se potýkají s problémem a potřebují naléhavou pomoc v podobě zvýšených dotávek plynu kvůli válce na Ukrajině, pak nás nazývají spolehlivým partnerem, který podporuje jejich energetickou bezpečnost. Některé evropské země by měly s takovým přístupem přestat. Pokud opravdu chtějí mír a hospodářskou integraci v regionu, musejí podpořit skutečný dialog a udržitelný mír,“ řekl Šafijev týdeníku Euro.

Písek do soukolí COP29 v Baku nasy-paly nedávné prezidentské volby v USA, které vyhrál Donald Trump popírající klimatické nebezpečí. Trump hodlá odstoupit od pařížské klimatické dohody z roku 2015, ve které se signatáři zavázali přijmout důležitá opatření. Trumpovo vítězství oslabilo klíčovou americkou delegaci v Baku a znejistilo ostatní účastníky COP29.

Dalším významným faktorem, jenž ovlivnil průběh summitu, je liknavý přístup Číny. Režim v Pekingu představuje největšího světového znečišťovatele, který se však k významnějšímu financování klimatických aktivit nemá. Rozhýbat v tomto směru Čínu by bylo důležité i s ohledem na další velké země jako Indii a Brazílii, jež rovněž patří k zásadním světovým zamořovačům životního prostředí. Zmíněné země ale jedou v režimu rozvojových zemí, které se finančně vezou na zádech západních států a Evropské unie.

Průběh COP29 ovlivnila i politiky oslabená delegace Německa, které v uplynulých letech patřilo k motorům protiteplovacích opatření. Jenže vláda Olafa Scholze se rozpadá a zemi čekají



Do středoasijské metropole Baku se v uplynulých dvou týdnech na klimatický summit COP29 přihlásilo několik tisíc novinářů a přes 70 tisíc delegátů.



Summitu COP29 se někteří důležití politici neúčastnili, mimo jiné francouzský prezident Emmanuel Macron nebo předsedkyně Evropské komise Ursula von der Leyenová. Naopak nemohli chybět prezident pořádající země Ilham Alijev a generální tajemník OSN António Guterres (vpravo).

volby. Summitu se neúčastnil ani francouzský prezident Emmanuel Macron, na domácí scéně rovněž oslabený. V Baku neoperovala ani nově se formující Evropská komise předsedkyně Ursuly von der Leyenové.

### Evropský realismus

Výše popsané faktory způsobily, že COP29 se do dějin zapíše jako spíše „udržovací“ summit, který s klimatickými dějinami významněji nepohne. Respektive ne směrem, jaký se rýsoval na minulých summitech. Klíčoví finanční přispěvatelé v boji proti globálnímu oteplování začali přibrzďovat v otázce termínů pro dosažení vytyčených cílů. Ty nepopírají, podle svých slov k nim ale chtějí dojít cestou, která bude více vyhovovat jejich ekonomikám.

Klíčový český vyjednavač a premiérův poradce pro národní bezpečnost Tomáš Pojar popsal, jak se proměnil přístup evropských států k dosažení klimatických cílů. „Před dvěma lety byl COP pod vlivem zeleného hnutí. Tlak na ambicióznější cíle pramenil zejména ze západní Evropy a Severní Ameriky. Mysleli jsme si, že všechny přetlačíme a půjdeme jim příkladem. To se tady v Baku vůbec nedělo,

Evropané vystupovali mnohem střídlivěji. Nálada se skutečně proměnila, je to dramatická změna do budoucna. Vítězí zdravý rozum a realismus,“ řekl Pojar týdeníku Euro na palubě vládního letadla.

Důvodem změny přístupu je podle něho to, že Evropa ztrácí konkurenceschopnost a váhu v rámci světové ekonomiky. „V první řadě se starejme o sebe, když budeme silní, starejme se i o ostatní,“ uvedl Pojar. Dodal, že na summitu nikdo nepopíral hrozbu v podobě oteplování planety. „Byl jsem vždy zastáncem přístupu ochrany přírody, ale zároveň přizpůsobení se klimatickým změnám. Jsem rád, že v západním světě je nyní tento postoj sdílenější než před pár lety,“ dodal Fialův klíčový muž na zahraniční a bezpečnostní politiku.

Potvrdil také, že Evropa musí tlačit na velké země, které zásadně znečišťují planetu emisemi, aby se zapojily do finančního procesu spojeného s ochranou klimatu. Ať už jde o Čínu, Indii, či Brazílii. Pojmenoval to jako sdílenou snahu. Zároveň poukázal na moderní technologie rozvíjející se v Číně.

„Čína na jedné straně staví další a další uhelné elektrárny. Zároveň ale ušla velkou cestu v elektromobilitě. Není to

tak, že by si Čína vytyčila fosilní cestu. V první řadě si ale hlídá svou ekonomiku. Zároveň ví, že musí něco udělat se svými znečištěnými městy, ve kterých se toho změnilo v posledních letech mnoho, čínská města jsou čistší,“ popsal Pojar.

Náměstek ministra zahraničí Jiří Kozák hodnotí nový evropský přístup na COP29 rovněž jako realističtější, o čemž ostatně na akci hovořil i premiér Fiala. „Evropské země pochopily, že není možné udusit ekonomiku ve jméno klimatu. Že je třeba vtáhnout do hry všechny



COP29 se do dějin zapíše jako spíše „udržovací“ summit, který s klimatickými dějinami významněji nepohne.



České diplomacii se daří s Ázerbájdžánem udržovat pragmatický a konstruktivní vztah, což se potvrdilo i na setkání v rámci COP29 mezi týmy premiéra Petra Fialy (na snímku) a prezidenta Ilhama Alijeva.

důležité hráče, kteří znečišťují ovzduší. Jde o Čínu, Brazílii, Indii či USA. Tím největším určitě není Evropa, přitom to finančně táhne. Ano, patříme k nejbohatší části zeměkoule, ale nejsme jediní, kdo ji znečišťuje. Bylo cítit, že tento přístup nyní mělo více států než v minulosti,“ řekl Euru náměstek Kozák, který má v Černínském paláci na starost ekonomickou a vědeckou diplomacii.

Exministr životního prostředí a stávající náměstek ministra Ladislav Miko zmínil, že cílem setkání v Baku na rozdíl od předchozích akcí COP nebylo nastavit nové cíle a strategie, ale diskuse o tom, jak implementovat dosavadní úkoly. „Tento COP byl o tom, kdo a jakou mírou se má na dosahování klimatických výsledků podílet. Jsme si vědomi cílů, ale k jejich naplnění potřebujeme součinnost všech. Jde o jisté zvolnění nároků na

to, jak vytyčených cílů dosáhnout. Nejde však o to, že bychom daných cílů dosáhnout nechtěli,“ řekl Miko týdeníku Euro.

Zdůraznil také, že chápe, že evropské státy reflektují své politické a geopolitické problémy, které způsobila covidová pandemie či ruská agrese na Ukrajině. Evropa však potřebuje, aby se klíčové znečišťovatele zapojili do ozdravného procesu intenzivněji. „Čína i Indie ohlásily své cíle, které jsou v principu podobné těm evropským. Jen se liší termíny pro jejich dosažení. Zazněl tu apel, aby se s naplňováním cílů začalo už teď a neodkládaly se,“ dodal náměstek Miko.

„Již nyní je zřetelný vzrůstající vliv především Saúdské Arábie, Spojených arabských emirátů, dalších arabských i afrických zemí, jejichž delegace se těšily velké pozornosti ostatních, především neevropských států. Podle mého názoru

je EU nyní poněkud zmatena tím, jak dále s Green Dealem a vůbec s energetickou a na ni navazující ekonomickou budoucností. V této souvislosti je dobře, že zde zazněl hlas premiéra Fialy, který žádal jasný přechod od slov ke konkrétním činům. Je otázkou, zda do budoucna nepustí OSN tento formát COP a nepřejde k formátu zabývajícím se mnohem více realizací konkrétních projektů,“ míní velvyslanec Sedláček.

### Ruský podbřišek

Desetimilionový Ázerbájdžán leží v citlivém a komplikovaném regionu. Na jihu sousedí s Íránem, na severu má Rusko, západní hranici tvoří s Arménií, se kterou vede spor o území Náhorního Karabachu. Ekonomika státu je závislá na těžbě ropy a plynu, tyto komodity se podílejí na ázerbájdžánském HDP téměř z 50 procent. Vývoz ropy a plynu tvoří 90 procent exportu země.

S Moskvou Baku udržuje navenek nekonfliktní vztah, prezident Ilham Alijev se však neřadí mezi podporovatele Vladimira Putina. Kreml si je dobře

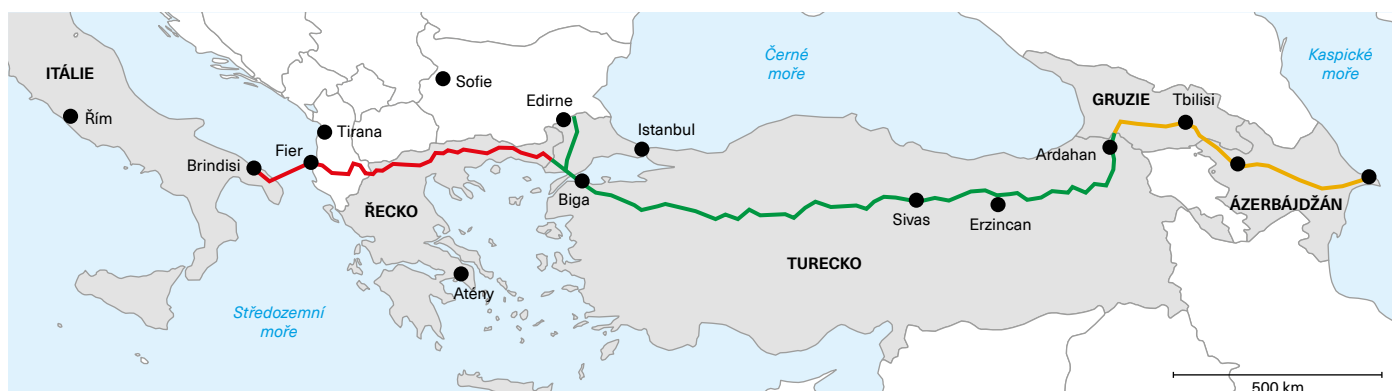


Písek do soukolí COP29 nasypaly nedávné prezidentské volby v USA, které vyhrál Donald Trump popírající klimatické nebezpečí.

### Jak se plyn z Ázerbájdžánu dostane do Evropy

Jižní plynový koridor (SGC)

● TAP – Transadriatický plynovod ● TANAP – Transanatolský plynovod ● SCP – Jihokavkazský plynovod





# Exkluzivní ceny a dvouletá záruka pro firmy

**EPSON**



**Projektor  
Epson EB-992F**

- Životnost lampy až 17 000 h v úsporném režimu
- Full HD rozlišení, svítivost 4 000 ANSI lumenů
- Bezdrátový přenos obrazu Miracast, Wi-Fi
- Prodloužená záruka 5 let



**All In One PC  
HP ProOne 440 G9**

- Procesor Intel® Core™ i3-13100T, Windows 11
- 23,8" IPS displej, Wi-Fi, HDMI a DisplayPort
- Rychlý SSD disk pojme až 512 GB, RAM 8 GB
- Součástí balení je myš a klávesnice



**alza ergo**

**Držák na monitor  
AlzaErgo Arm AR1.1**

- Upevnění na hranu stolu, nosnost 9 kg
- Umožňuje připevnění až 32" obrazovky
- VESA standardy 75 × 75 a 100 × 100
- Naklápění, otáčení i funkce pivot

**alza.cz  
pro firmy**



Velrybí model v Národním parku Seaside v rámci summitu COP29 v ázerbájdžánské metropoli Baku.

vědomý, jak Ázerbájdžán ekonomicky využívá západních sankcí uvalených na Rusko. V zájmu Rusů není ani to, aby mezi Ázerbájdžánem a Arménií nastal smír, jejich mocenským zájmům vyhovuje v jejich měkkém regionálním podbříšku spíše konflikt.

Po vypuknutí ruské války na Ukrajině se evropské státy odstřihávají od ruského plynu a ropy, v důsledku čehož musejí hledat nové dodavatele. Ázerbájdžán patří k těm klíčovým. Jenže vztahy mezi Baku a EU nejsou v současnosti idyllické, protože obě strany mají odlišné představy o tom, co ten druhý má splnit.

Evropské státy na jedné straně požadují, aby Baku navýšilo dodávky plynu do Evropy skrze Jižní plynový koridor na zhruba 20 miliard kubíků (ze současných zhruba 12). Aby se tak mohlo stát, Ázerbájdžán by musel investovat do infrastruktury a zároveň mít zajištěné dostatečné zdroje plynu i pro vlastní spotřebu.

Problém je i to, že v současnosti se zdrhávají dodávky plynu z Íránu a Turkmenistánu, který by jinak mohl být významným dodavatelem plynu



„Pokud Evropa potřebuje zemní plyn ve střednědobém horizontu, musí podepsat dlouhodobé smlouvy,“ říká bývalý ázerbájdžánský velvyslanec v Praze Farid Šafijev.

přes Ázerbájdžán až do Evropy (v jednání je výstavba plynového propojení mezi Ázerbájdžánem a Turkmenistánem). Situaci komplikují geopolitické otřesy na Blízkém východě. Pokud by však Baku investovalo do plynové infrastruktury, chce mít záruku odběru – tedy uzavřít dlouholeté kontrakty s Evropou. Na to však státy starého kontinentu zatím příliš neslyší.

„Pokud evropské státy potřebují zemní plyn ve střednědobém horizontu, musí o něj projevit zájem a podepsat dlouhodobé smlouvy. Energetický trh a energetické obchody potřebují přesné a konkrétní kroky ze strany odběratelů a dodavatelů. Nemůžeme investovat bez záruk,“ řekl Euru bývalý ázerbájdžánský velvyslanec v Česku Farid Šafijev.

Kritice podrobil chování některých evropských států, ať už jde o téma Náhorního Karabachu, či kritiku za využívání fosilních paliv. „Byla to Evropská unie, kdo požádal Ázerbájdžán o další plyn, nikoli naopak. A nyní některé evropské nevládní organizace a média napadají Ázerbájdžán za zvýšenou produkci fosilních paliv. Není to pokrytecké?“ ptá se Šafijev.

### České zájmy

České diplomacii se daří s Baku udržovat pragmatický a konstruktivní vztah, což se potvrdilo i na setkání v rámci COP29 mezi týmy premiéra Fialy a prezidenta Alijeva. Řešil se nejen vzájemný obchod, ale i dodávky plynu a ropy proudící do Evropy z Ázerbájdžánu přes ropovod v Turecku či ruský přístav Novorossijsk, kam teče ropa z Baku ropovodem Baku–Novorossijsk. Do Česka se ropa nakonec dostane ropovodem TAL z italského přístavu Terst, kam se ropa dopraví prostřednictvím tankerů.

„Premiér měl schůzku s prezidentem Alijevem, kde došlo i na debaty o bilaterálních dodávkách ropy a plynu, byt je nenakupuje český stát, ale firmy. Řešili jsme širší infrastrukturu, dodávky stře-doasijského plynu a ropy do Evropy. Takové debaty s Alijevem měly i další země, koneckonců byl tu i kazašský či turkmenský prezident. Předpokládám, že i při jejich setkání padly otázky na dodávky do Evropy,“ popsal týdeníku Euro premiérův poradce Pojar.

Jeho slova potvrdil náměstek ministra zahraničí Kozák. „V Ázerbájdžánu se mohou uplatnit české firmy. Je to poměrně bohatý stát, který je pro nás důležitý v rámci energetické bezpečnosti,“ uvedl.

Vedle klimatického programu českí politici a diplomaté uskutečnili několik bilaterálních jednání, ke kterým by se jindy složitěji dostávali. V několika případech byly ve hře lukrativní zakázky – například s lidry z Uzbekistánu Fiala a spol. řešili financování několikamilionových zakázek na dodávky příměstských vlaků a tramvají z dílen českého podniku Škoda Transportation. Pro české strojírenství jde o důležitý kontrakt, protože může představit vstupenku do dalších zemí střední Asie.



Ázerbájdžánská státní ropná společnost (SOCAR) loni založila firmu SOCAR Green, která má rozvíjet obnovitelné zdroje energie v Ázerbájdžánu.

Tahounem jednání byl zmiňovaný poradce z Úřadu vlády Tomáš Pojar, který možnost vyjednat a lobbovat za české politicko-podnikatelské zájmy v zázemí celosvětového setkání OSN považuje za hlavní benefit summitu COP29.

„Připravili jsme se na setkání s delegací, které třeba v Bruselu nepotkáte. Jednali jsme se zástupci dvou lidnatých afrických zemí Etiopie a Demokratické republiky Kongo, rovněž s lidmi z Pákistánu. Řešili jsme vzájemný obchod. Takto se má mezinárodních shromáždění využít. Jet pouze na COP29 bez bilaterálních schůzek by smysl nemělo. Odjízďím s pocitem, že některé schůzky byly ještě lepší, než jsme doufali,“ dodal premiérův klíčový vyjednávač. ●

# Digitalizace je klíč ke konkurenceschopnosti průmyslu

Naším cílem je být pro firmy spolehlivým technologickým partnerem, říká Jan Hirš, vedoucí expertního týmu pro průmysl 4.0 ve společnosti Deutsche Telekom

Již několik let se zraky upínají k průmyslu 4.0 a technologické společnosti se zaměřují na integraci moderních řešení, která firmám pomáhají snižovat náklady, zlepšovat produktivitu a reagovat na měnící se požadavky trhu. Operátor T-Mobile v Česku vidí v průmyslu 4.0 svou strategickou prioritu a dlouhodobě se zabývá digitalizací, robotizací a automatizací průmyslu. Spolupracuje s průmyslovými partnery na konkrétních řešeních, od optimalizace výrobních linek až po energetickou flexibilitu, která nabývá na významu nejen v kontextu současných výzev v energetice. „I proto Deutsche Telekom pověřil T-Mobile Česká republika vedením Centre of Excellence pro průmysl 4.0 v rámci celé skupiny,“ uvádí Jan Hirš, šéf expertního týmu pro průmysl 4.0 ve společnosti Deutsche Telekom.

## ► Jaké technologie jsou klíčové pro digitalizaci průmyslových procesů?

Nejdůležitější jsou data – ta tvoří základ automatizace a digitalizace. Získáváme je pomocí senzorů (IoT), přenášíme privátními 5G sítěmi, zpracováváme a analyzujeme v cloudu a následně vracíme do výroby, kde slouží dynamickému plánování, řízení strojů nebo optimalizaci procesů. Privátní 5G sítě jsou klíčové, protože umožňují rychlé a stabilní připojení s nízkou latencí, což je nezbytné například pro autonomní vozíky, roboty nebo aplikace v reálném čase. IoT zase otvírá sběr dat ze strojů a zařízení, což umožňuje prediktivní údržbu, optimalizaci výroby nebo efektivnější využití energie. Cloudové technologie poskytují výpočetní kapacitu a flexibilitu, díky které lze digitální projekty snadno škálovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám.

## ► Můžete uvést konkrétní příklady zavádění těchto technologií?

Například logistická společnost Dextrum Fulfilment využívá naše privátní 5G sítě v plně robotizovaném skladu. Díky 5G a autonomním robotům minimalizovala závislost na lidské pracovní síle a zvýšila efektivitu provozu.



V průmyslové sféře jsme spolupracovali s firmou LARS Chemie, kde společně s naším partnerem zavádíme řešení pro optimalizaci plánů výroby s použitím umělé inteligence na základě dat získaných v reálném čase přímo z výroby. Zde důležitou úlohu hraje i 5G síť, pomocí které jsme schopni získat data z výrobních strojů a zpětně je řídit.

## ► Jaké přínosy přináší digitalizace firmám v době ekonomické nejistoty?

Automatizace a digitalizace umožňují firmám reagovat flexibilněji na výkyvy trhu. Například robotizované sklady jako u Dextrum Fulfilment dokážou zajistit nepřetržitý provoz i při nedostatku pracovníků. Prediktivní údržba zase minimalizuje neplánované výpadky výroby.

## ► Narážíte při zavádění takových řešení na překážky, například u výrobních společností?

Některé firmy nemají jasnou představu o návratnosti investice nebo dostatečné infor-

mace o možnostech, které tyto technologie přinášejí. V jiných případech se obávají složitě integrace nových systémů do stávajících procesů. Proto vidíme svou klíčovou roli v tom, že firmám pomáháme komplexně – od identifikace potřeb až po zavedení řešení na míru. Díky spolupráci s našimi partnery v Evropě nabízíme řešení, které pomáhá vyřešit celý problém, nikoliv pouze jeho část. Například spolupráce s výrobcí autonomních robotů nebo výrobcí brýlí pro rozšířenou realitu.

## ► Existují i firmy, které se po zkušenostech z uplynulých let bojí větší investice?

Automatizace není jen otázkou aktuálního ekonomického cyklu, ale dlouhodobé konkurenceschopnosti. Krize přicházejí a odcházejí, ale firmy, které investují do efektivity, pružnosti a snížení provozních nákladů, mají vyšší šanci překonat i těžká období. Například automatizace umožňuje rychlejší přizpůsobení se změnám v poptávce, snižuje chybovost a optimalizuje využití zdrojů, případně mohou automatizované procesy částečně pokrýt výpadek. V praxi vidíme, že firmy, které investovaly do průmyslu 4.0, jsou dnes lépe připravené na tržní výkyvy.

## ► Jaké jsou další novinky, které mohou digitalizaci ještě více posunout?

Významný potenciál vidíme v propojení edge computing, umělé inteligence a 5G sítí. Například edge computing umožňuje zpracovávat data přímo na místě, což je klíčové pro aplikace vyžadující rychlou reakci, jako jsou autonomní stroje nebo kritické výrobní procesy. Umělá inteligence pak přináší možnost prediktivní analýzy, automatizovaného řízení procesů, a dokonce tvorby digitálních dvojčat, která simulují reálné výrobní prostředí a umožňují jeho optimalizaci. Další oblastí, na které pracujeme, jsou řešení pro energetickou optimalizaci, což bude stále důležitější v kontextu rostoucích nákladů na energie. ●

Rusko útočí na Ukrajinu už od 24. února 2022, válka trvá přes tisíc dní. Takto skončil pár dnů po zahájení invaze ruský bitevník Su-25, který ostřeloval cíle nedaleko Irpinu.



# Putinovské Rusko na sovětské trajektorii

Ruský režim intenzivně zbrojí, má otevřeně velmocenské ambice. Putinovy rozkazy plánují navýšit armádu až na 1,5 milionu osob ve zbraní. Masivní výrobu (spíše zastaralé) techniky včetně tanků doplňuje import dronů z Íránu nebo Číny



Sergej Šojgu v době výkonu funkce ministra obrany Ruské federace (až do května 2024) navštívil řadu zbrojařských podniků. Zde je během návštěvy závodu Omsktransmaš, vyrábějícím tanky T-80BVM.

Dušan Rovenský

**M**ezi důvody vedoucí k počátku rozpadu Sovětského svazu bylo tehdejší vysoké tempo zbrojní produkce a masivní výdaje na armádu, které si země nemohla dovolit. Jednoduše řečeno: ekonomicky mnohem výkonnější Západ východní blok v čele se SSSR prostě „uzbrojil“. Těžký průmysl komunistických zemí sice každoročně chrлил tisíce tanků, obrněných vozidel nebo děl, ale na trhu chyběly základní výrobky jako auta, automatické pračky či barevné televizory.

Vojenská technika byla technologicky stále složitější, a tím pádem i dražší. Soudruzi v Moskvě a jejich satelitech tak po celé dekády museli spoléhat na kvantitativní převahu v konvenční výzbroji. A co víc, technologický náskok Západu se po nástupu politického dua Ronald Reagan - Margaret Thatcherová na přelomu 70. a 80. let ještě zvýšil tím, jak NATO zavádělo do služby nové hi-tech systémy: tanky Abrams, Challenger 1 i Leopard 2, bojová vozidla pěchoty Bradley a Warrior, letouny F-16 či Tornado. Vůdci východní Evropy se

snažili držet krok, modernizovat armády, ale vzhledem k jejich velikostem (jen tehdejší Československá lidová armáda měla ve zbrani okolo 200 tisíc osob a v arzenálu na 4 500 tanků, 4 900 bojových obrněných vozidel a 687 letounů) to bylo v podstatě nereálné; pro slabou ekonomiku šlo o vyčerpávající proces...

Američané navíc přinutili Sověty v rámci „Hvězdných válek“ utrácet za extrémně drahé projekty, jako byly raketoplán Buran, supertěžká nosná raketa Energija či orbitální zbraňová platforma Poljus. Všechny nakonec zkrachovaly.

### Rusové se sovětským apetitem

Obdobné velmocenské ambice, jako měl SSSR, má dnes putinovské Rusko. Hybnou silou však nyní není snaha o vítězství komunismu nad kapitalismem, nýbrž „horký“ konflikt na Ukrajině a nepřátelství vůči takzvané kolektivnímu Západu, jenž podporuje napadenou zemi materiálně i finančně. Má to jedno velké ale. Ruská armáda se totiž nikdy ve své novodobé historii na podobně dlouhou a intenzivní válku na cizím území, v jaké se už třetí rok nachází, nepřipravovala.

Její úloha tkvěla především v obraně územní celistvosti Ruské federace - tím byly mimo jiné obě války v Čečensku - a v menších, krátkodobých vojenských zásazích v „blízkém zahraničí“, jak

Rusové eufemisticky označují státy bývalého Sovětského svazu. Takovýto zásah představovala například intervence v Gruzii v roce 2008, nebo dokonce anexe Krymského poloostrova a vojenské angažmá na straně doněckých a lužanských separatistů mezi lety 2014 až 2022, které předcházelo otevřené válce.

Ve všech uvedených případech šlo jen o - svým geografickým rozsahem i počtem nasazených vojsk - omezené operace. Během první čečenské války (1994 až 1996) a druhého čečenského konfliktu (1999 až 2000) bylo nasazeno nanejvýš 80 tisíc příslušníků ruských ozbrojených sil. Do Gruzie vyslala Moskva zhruba 19 tisíc vojáků. Obsazení Krymu, které se událo specificky bez výsostných označení, se účastnilo nanejvýš 12 tisíc mužů a bojů na Donbase (hlavně v letech 2014 až 2015) to bylo od sedmi do dvanácti tisíc příslušníků ruské armády.

### Růst armády i rozpočtu

Když prezident Vladimir Putin zahájil 24. února 2022 „speciální vojenskou operaci“ na Ukrajině, velikost invazních sil se odhadovala na 190 tisíc vojáků a příslušníků Rosgvardije (polovojenských jednotek určených pro udržování pořádku na vlastním, respektive na okupovaném území). To se následně ukázalo jako žalostně málo, což vedlo k sérii ruských neúspěchů

v prvním roce války. Byť v té době měla ruská armáda jako celek okolo milionu příslušníků, Kreml zjevně počítal s rychlou akcí po vzoru porážky gruzínské armády, a proto vyčlenil pro invazi pouze slabé síly.

Ačkoli se na první pohled může zdát, že oněch 190 tisíc je vsutku vysoké číslo, je zapotřebí si uvědomit pár věcí. V roce 2003, když Spojenými státy vedená „koalice ochotných“ se zhruba 150 tisíci vojáky zaútočila na Irák, měla tato arabská země asi dvacet milionů obyvatel. Ukrajina jich na začátku invaze měla 44 milionů – a rozlohou je o polovinu větší než zmíněný Irák. Stejně tak vůbec nešlo srovnávat předchozími konflikty a následnými ekonomickými sankcemi zdevastovanou Saddámovu armádu s tou, kterou se Ukrajincům podařilo vybudovat mezi lety 2014 až 2022.

Jakmile se tedy ukázalo, že místo několikadenní operace zabředlo Rusko do skutečné války, nařídil Putin v srpnu 2022 zvýšení počtu vojáků v činné ruské službě o 137 tisíc. O měsíc později, následkem porážky ruských vojsk u Charkova, vyhlásila Moskva „částečnou mobilizaci“, jež probíhala až do listopadu 2023, přičemž se do té doby podařilo povolát, často dosti chaotickým způsobem, do armády na 300 tisíc záložníků. Na Západě žijící a publikující ruský vojenský expert Pavel Luzin k tomu uvedl: „Rusko prostě nebylo na mobilizaci takového rozsahu připraveno. Bylo proto odsouzeno k logistickým problémům.“ V posledních dvou desetiletích se totiž Kreml snažil o reorganizaci svých ozbrojených sil takovým způsobem, aby se transformovaly z armády založené na povinném výkonu branné povinnosti na profesionální armádu. „Když

byla vyhlášena (klopotná) mobilizace, neexistoval ale žádný mechanismus, jak ji skutečně provést,“ vysvětloval Luzin.

### Povolávané „lidské zdroje“

Další zvětšení ozbrojených sil nastalo loni v prosinci, kdy prezident Putin rozšířil řady svého vojska ještě o 170 tisíc osob: na 1,32 milionu. Tato expanze během letoška umožnila Rusům na Ukrajině nasadit téměř půl milionu mužů, což je asi trojnásobek oproti původní velikosti invazních sil.

I to se však jeví ve světle posledních událostí jako nedostatečné, neboť Ukrajinci už přes čtvrt roku okupují několik set kilometrů čtverečních v Kurské oblasti, kam překvapivě vpadli počátkem srpna 2024, a ruské jednotky je prozatím nedokázaly z tohoto území vypudit. Zřejmě i proto byl Vladimir Putin nucen podepsat v polovině září další dekret, jímž s účinností od 1. prosince opět nařizuje zvětšit armádu: tentokrát už o 180 tisíc vojáků a na 1,5 milionu osob ve zbrani!

To jsou ovšem plánované počty personálu, nikoli aktuální stav. Ten je pochoitelně utajován. Dle odhadů ukrajinské rozvědky se však Rusku, i díky slibům vysokých platů a náborových bonusů, daří zrekutovat měsíčně 30 až 40 tisíc lidí pro válku na Ukrajině (*nedávno se rovněž přidaly zprávy jihokorejských služeb, že se do bojů zapojí i vojáci z KLLDR – pozn. red.*). Přitom bojové ztráty se pohybují okolo tisíce mužů denně, tedy zhruba 30 tisíc za měsíc. Například letos v dubnu prohlásil americký generál a velitel aliančních sil v Evropě Christopher G. Cavoli, že „ruská armáda je nyní ve skutečnosti větší – o patnáct procent –, než byla na začátku



Nejmodernější hi-tech projekty, jako je třeba stealth letoun Suchoj Su-57, ustupují potřebě co nejmasovější výroby.

invaze.“ A dále k tomu uvedl: „Za poslední rok Rusko zvýšilo počet svých vojáků na frontové linii z 360 na 470 tisíc osob.“

### Válka, která se prodražuje

Postupné zvětšování ozbrojených sil, růst výdajů na platové náležitosti, obrovské náklady na zásobování jednotek působících v rámci „speciální vojenské operace“ vším od proviantu přes pohonné hmoty až po munici a nákup nové techniky i oprav vedly již loni k tomu, že dle renomovaného think-tanku Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) vydalo Rusko na armádu přibližně 9,7 bilionu rublů, v přepočtu tedy asi 2,4 bilionu korun. To činilo přibližně 5,9 procenta ruského HDP. Při srovnání s předchozími lety, byly výdaje o 24 procent vyšší než v roce 2022 a o 57 procent vyšší nežli při anexi Krymu před deseti lety. Letošní vojenské výdaje dosáhly částky 10,4 bilionů rublů čili 2,5 bilionu korun. A co víc: v návrhu státního rozpočtu Ruské federace na příští rok je na zbrojení vyčleněno již 13,5 bilionu rublů neboli astronomických 3,3 bilionu korun). To bude opět o čtvrtinu více než letos, což už má představovat 6,2 procenta HDP země a přímo 32,5 procenta všech vládních výdajů. Některé položky v rozpočtu – jako například školství, zdravotnictví, a dokonce i prostředky na sociální programy – mají naopak klesnout.

Ministerstvo obrany a jiné silové složky tak získají nejvyšší objem financí od konce studené války, kdy Sovětský svaz vydával na armádu mezi dvanácti a sedmácti procenty HDP! Pro připomenutí: státy NATO a západní Evropy dlouhodobě diskutují o dlouho neplněném závazku dvou procent výdajů.

### Vojensko-průmyslový komplex

Podstatnou část ruského vojenského rozpočtu spolkně vývoj nových zbraní a nákup výzbroje. Kolik přesně, to je – jak jinak – utajované. Vladimir Putin při své návštěvě závodu koncernu Almaz-Antej v Petrohradě, uskutečněné loni v lednu,



Ruské plány na profesionalizaci armády se mění. Místo takovýchto vyškolených výsadkařů útočné brigády spoléhá čím dál víc na masový nábor. Putin chce 1,5 milionu vojáků, Česko jich má 28 tisíc.



Invazní technika Ruské federace, která v únoru 2022 vstupovala na svrchované území Ukrajiny, byla mimo jiné označena znaky V. Ztráty okupantů jsou za takřka tři roky války obrovské, země musí zbrojit.

prohlásil: „Pokud jde o dosažení konečného vítězství (Ruska), které je nevyhnutelné, existuje několik věcí. Je to jednota a soudržnost ruského lidu, odvaha našich bojovníků a práce vojensko-průmyslového komplexu a továren, jako je ta vaše, a lidí jako vy.“

O válce se však říká, že je jako nenasatná bestie požírající lidi i techniku. A to závratným tempem. Zbrojní sektor ruského průmyslu se této nové realitě poměrně dobře přizpůsobil a dělá, co je v jeho silách, aby zásoboval vlastní válčící armádu. To se daří, byť za cenu obrovského úsilí včetně ztráty řady zahraničních trhů, neboť na exportní produkci už prostě nezbývají kapacity. Proto tradiční zákazníci, jako jsou Indie nebo Srbsko, podstatně omezili nákup ruské výzbroje a přeorientovali se na francouzskou, americkou, popřípadě i čínskou techniku. To způsobilo, že loni Rusko (bráno jakožto nástupnická země SSSR) poprvé po více než šesti dekadách přišlo o druhé místo v tabulce největších exportérů zbraní, na němž ho nahradila Francie. První pochopitelně zůstávají USA.

Ruský zbrojní průmysl rovněž musel racionalizovat výrobu a soustředit se především na náhradu masivních ztrát na Ukrajině namísto (až na výjimky) zavádění nové špičkové výzbroje. Přeorientoval se především na reaktivaci dlouhodobě uložené těžké obrněné techniky ze sovětských dob a produkci tolik potřebné munice. Například dříve vyvíjená příští generace tanků na platformě Armata a pásová bojová vozidla Kurganec či kolové bojové vozy Bumerang byly zcela upozaděny a místo nákupu malých sérií těchto drahých strojů jsou nyní uváděny do provozuschopného stavu zastaralé

tanky typů T-80, T-72, a dokonce T-62 ze šedesátých let 20. století! Jak k tomu již citovaný americký generál Cavoli při slyšení v Kongresu poznamenal: „Rusko má nakročeno k výrobě nebo renovaci více než 1 200 tanků ročně a k produkci nejméně tři milionů dělostřeleckých granátů nebo raket ročně.“ Nejmodernější sériově produkováný ruský tank je nyní model T-90M, ovšem těch dokáže podnik Uralvagonzavod zkompletovat za rok na nejvýš jen několik desítek.

### Lacinější drony vpřed

Sofistikované systémy tak postupně nahrazují jednodušší alternativy, a jak bude konflikt pokračovat, bude tento trend zřejmě stále zřetelnější. Takovým příkladem omezených schopností ruského vojensko-průmyslového komplexu je nutnost nakupovat části know-how, výzbroje nebo techniky ve spřátelených zemích: v Číně, Íránu či Severní Koreji.

Dle generála Cavoliho poskytla KLDL jen do letošního března Rusku zhruba 6 700 kontejnerů obsahujících možná až tři miliony kusů dělostřelecké munice. S Íránem uzavřelo Rusko dohodu o dodávkách zbraní v hodnotě miliard dolarů zahrnující též licenční výrobu šesti tisíc „sebevražedných“ dronů Šahid/Geraň. ČLR prozatím Rusku poskytuje pouze nesmrtící prostředky: od bezpilotních letounů přes lehká terénní vozidla po počítačové čipy. V loňském roce zvýšila Čína recipročně dovoz ruského zboží o dvanáct procent na celkovou hodnotu 117,8 miliard dolarů, což je přibližně 2,8 bilionu českých korun.

Letos v únoru Putin uvedl, že zbrojní průmysl od začátku války vytvořil na 520 tisíc nových pracovních míst a za-

městná 3,5 milionu lidí. Zásadním problémem pro jeho další rozšiřování je však nezaměstnanost pod tři procenta (dle listopadové zprávy Financial Times tlak i ceny snížily nezaměstnanost na rekordních 2,4 procenta), což v blízké budoucnosti vylučuje jeho výraznější expanzi. Proto nábor pracovních sil probíhá i v zahraničí: hlavně v asijských a afrických zemích.

### Našponovaná válečná ekonomika

Co bude dál? Otázkou zůstává, jak dlouho je takovýto trend – přechod na plně válečnou ekonomiku – vlastně udržitelný. A co nastane, až jednou dojde (jako na konci studené války) k drastickým škrtům ve vojenských výdajích? Bude se propouštět v armádě i ve vojensko-průmyslovém komplexu a osekají se i dnešní zákonitě štědré platy a benefity.

Ty ostatně roztáčejí inflační spirálu už teď. Ruská centrální banka například odhaduje, že inflace by letos mohla dosáhnout 8,5 procent. Putin proto vyzval zodpovědné úředníky, aby stabilizovali ekonomiku, a centrální banka v říjnu zvýšila úrokovou sazbu na rekordních 21 procent. „Jedná se o klasický případ, kdy je ekonomika vyšponovaná nad rámec svých možností,“ říká pro FT Elina Ribaková, vedoucí pracovnice Petersonova institutu pro mezinárodní ekonomiku (PIIE).

# 13,5

V návrhu státního rozpočtu Ruské federace na rok 2025 je vyčleněno na zbrojení již 13,5 bilionu rublů neboli astronomických 3,3 bilionu českých korun.

Stejně jako v období rozpadu SSSR tedy pravděpodobně hrozí i „poválečnému“ Rusku, pokud tedy někdy výhledově válka na Ukrajině skončí, sociální neklid a národnostní pnutí způsobené novou „armádou“ – tentokrát však nezaměstnaných. I následkem snižování zbrojní výroby se nezaměstnanost po pádu komunismu zvyšovala, až roku 1998 dosáhla rekordních 13,3 procenta pračeschné populace. ●

Autor je bývalý voják a zástupce šéfredatora odborného magazínu ATM



# Náborový web za rok vyrostl ve velké informační centrum

Je to rok, co loni na podzim odstartoval nový web pro nábor do ozbrojených sil. Za tu dobu vstoupila adresa doarmady.cz do povědomí vojenské i širší veřejnosti nejen jako nástroj podporující a usnadňující rekrutaci, ale také jako jeden z hlavních informačních kanálů o Armádě ČR. Důkazem je bezmála padesát tisíc unikátních návštěvníků měsíčně. „Začínali jsme jako takový malý online rekrutační stánek, ale za rok jsme se rozvinuli ve velké informačně-náborové a trochu i zábavní centrum,“ usmívá se plk. gšt. Iva Bednářová, která má jako ředitelka odboru doplňování personálu Agentury personalistiky AČR náborový web v gesci.

**Že je nový web bránou do virtuálního náborového střediska, které uchazeči umožňuje projít celý rekrutační proces z domova online až po lékařskou prohlídku, se psalo opakovaně. V čem je ale ta nadstavba, která za rok přibyla?**

„Vývoj byl obrovský a zdaleka není prostor vyjmenovat vše. Dnes nekončíme u nabídce pozic a rekrutace, ale noví vojáci u nás najdou aktuální termíny a pokyny k nástupu na základní přípravu, dozví se, za jakých podmínek a po jaké době mohou být povyšováni. Vznikly speciální stránky s nabídkou benefitů, přinášíme základní informace o všech vojenských útvarech a plno dalšího. Vše jak ve verzi pro vojáky z povolání, tak pro záložníky. Přibyla nabídka civilní práce v armádě i sekce o stipendijním programu pro středoškoláky. Navíc se web stále modernizuje, aby byl přehlednější, zájemce o službu lépe vedl a navigoval.“

## Zmínila jste i zábavní roli?

„Od začátku je na webu doarmady.cz sekce her. Zpočátku byly k dispozici dvě hry, teď už jsou tři. A nejde o žádné samoučelné střílečky, ale o skutečně realistické hry, na kterých se cvičí a trénují i profesionální vojáci. Zmínit musím i tréninkové plány na zlepšení fyzické kondice a různé sportovní výzvy. A samozřejmě asi 150 reportáží a podcastů o armádě, vytvořených z části Českou televizí, z části nezávislým youtuberem a z části vlastními silami.“

## Vidíte na webu nějaké rezervy?

„Určitě. Máme velké plány. Chceme výrazně posílit sekci Armypedie, konkrétně přehled výzbroje a techniky, která se v naší armádě používá. Další vývoj a rozšíření chystáme u her. A samozřejmě nesmíme zapomínat na náš hlavní úkol, tedy nábor – na spadnutí je spuštění nabídky konkrétních pozic pro vojáky aktivní zálohy a zpřesnění téhož u vojáků z povolání. Průběžně se pořád snažíme reagovat na podněty uživatelů, proto jsme třeba před pár týdny předělali hlavní stránku, aby na ní bylo místo pro více důležitých sdělení. Stejný důvod nás vedl i k zavedení anotací na novinky, které se také už pár týdnů zobrazují v navigační liště na hlavní stránce. V hlavě toho máme ještě hodně, ale o tom třeba někdy příště.“



# Fetišizace výroby je odsouzena k nezdaru



Vina za zánik pracovních míst ve Spojených státech se mnohem snáze svaluje na Čínu než na domácí spotřebitele a automatizaci



Martin Wolf

*Pomyšlení, že dvě a dvě jsou čtyři /  
a nikoli tři či pět /  
už dlouho u srdce bolí /  
nikdy však nebude cesty zpět.*

A. E. Housman  
(anglický básník)

V roce 1810 pracovalo v USA 81 procent zaměstnanců v zemědělství, tři procenta ve výrobě a šestnáct procent ve službách. Do roku 1950 klesl podíl zemědělství na dvanact procent, podíl zpracovatelského průmyslu dosáhl vrcholu na 24 procentech a podíl služeb vystoupal na 64 procent. A roku 2020 byl podíl pracovníků v těchto třech odvětvích necelá dvě, osm a 91 procent! Na tomto vývoji lze stručně popsat strukturu zaměstnanosti v době moderního hospodářského růstu. Odráží se v něm postupné bohatnutí země - a je jedno, zda jde o velké, nebo malé státy nebo jestli mají obchodní přebytky, či deficity. Je to zkrátka železný ekonomický zákon.

## Pohled za křivku růstu

Co je hnací silou takového vývoje?

Robert Lawrence z Kennedyho školy při Harvardově univerzitě a Petersonova institutu pro mezinárodní ekonomiku (PIIE) to v aktuální knize *Behind the Curve: Can Manufacturing Still Provide Inclusive Growth?* vysvětluje pomocí několika čísel - počátečních podílů zaměstnanosti v každém z těchto tří sektorů: příjmové elasticity poptávky po produktech, jejich elasticity substituce a relativního tempa růstu produktivity.

Příjmová elasticita udává proporcionalní nárůst poptávky po určité kategorii zboží nebo služeb v závislosti na příjmu. Elasticita substituce vyjadřuje dopad změn cen na poptávku. Zásadním důsledkem z toho vyplývajících jednoduchého modelu jsou „vedlejší účinky“: co se stane v jednom odvětví, závisí ve velké míře rovněž na tom, k čemu dochází ve zbývajících sektorech.

Nyní zvažme tyto jednoduché a empiricky podložené předpoklady. Za prvé,

produktivita roste nejrychleji v zemědělství, následuje zpracovatelský průmysl a pak služby. Za druhé, příjmová elasticita poptávky je v zemědělství nižší než jedna, ale ve výrobě vyšší než jedna a ve službách ještě vyšší. Za třetí, všechny elasticity substituce jsou nižší než jedna. To znamená, že podíl příjmů vynaložených na danou širokou kategorii klesá s tím, jak se stává relativně levnější. Navíc předpokládejme, že všechny ekonomiky začínaly s podobným podílem zaměstnanců ve třech sektorech, jako tomu bylo v USA na počátku 19. století.

## Co se děje při bohatnutí

Pak dochází k tomu, co lze pozorovat ve Spojených státech i dalších vysokopříjmových zemích (s výjimkou městských států, kam se potraviny musejí částečně dovážet). Dvě zpočátku pozitivní síly - levnější potraviny a vyšší příjmy - přesouvají výdaje směrem k výrobě a zvyšují její podíl na zaměstnanosti. Dvě negativní síly - pokles cen průmyslových výrobků ve srovnání se službami a vyšší příjmová elasticita poptávky po nich - však působí opačně.

Zpočátku převažují pozitivní účinky na zpracovatelský průmysl díky obrovskému rozsahu zemědělské revoluce. Přesto nastane okamžik, kdy velikost zemědělství nestačí na to, aby poskytlo pozitivní impulz zpracovatelskému průmyslu. Převládnou tedy síly působící ve zpracovatelském průmyslu a v sektoru služeb. Podíl zaměstnanosti v průmyslu začíná klesat. V USA padá už sedm desetiletí... Představa, že lze tento proces zvrátit, je směšná. Voda teče z kopce, to je jasné.

Ve výrobě se úkoly opakují a musejí být prováděny v přísně kontrolovaném prostředí. To je ideální situace pro roboty. S velkou pravděpodobností tedy za pár

desetiletí nebude na výrobní lince pracovat žádný člověk. Svým způsobem je to škoda. Ale tato práce byla stejně „odlidštěná“, nikdo určitě nebude nostalgicky vzpomínat na tuto nevyhnutelně mizějící minulost.

### Kdo je tady na vině

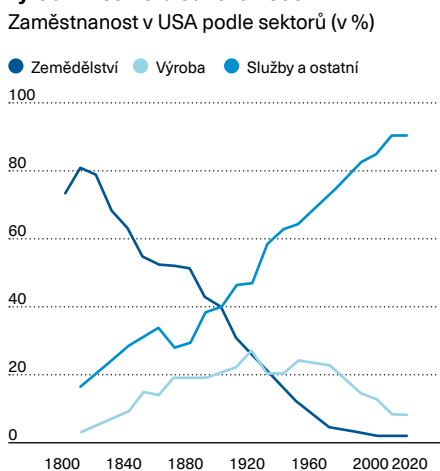
Lidé mají ve zvyku hledat viníky událostí, které nelze nijak ovlivnit. Je mnohem snazší svalovat vinu za zánik výrobních pracovních míst v USA na Čínu než na domácí spotřebitele a automatizaci. Bilaterální obchodní deficit USA s Čínou činí pouze jedno procento HDP. Celkový obchodní schodek USA se těsně po finanční krizi v roce 2008 pohyboval kolem čtyř procent HDP. Pokud by zmizel (což pravděpodobně nepůjde vzhledem ke konkurenceschopnosti USA v oblasti služeb a makroekonomickým silám, jež způsobují americké obchodní deficity), pak by se skutečně zvýšila domácí produkce zboží (pravděpodobně na úkor služeb). Vedlo by to však nejspíše k tomu, že by se podíl zaměstnanosti dostal na úroveň před deseti či dvaceti lety.

Jak citovaný Lawrence naznačuje ve svém dalším článku pro PIIE (kde se ptá, zda zažívají Spojené státy renesanci výroby, která posílí střední třídu), dokonce i Bidenova snaha snížit inflaci přinesla jen další „trvalý pokles podílu zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu na zaměstnanosti s výjimkou zemědělství“. Nic nového asi nepřinesou ani Trumpova cla. Koneckonců bohaté asijské země s výrobními přebytky mají také klesající podíl pracovních míst v tomto sektoru.

Tím nechci tvrdit, že ve výrobě a obchodu s průmyslovými výrobky nenajdeme závažné ohledy. Některé produkty jsou skutečně životně důležité pro národní bezpečnost. Výroba dalších zase může vytvářet externality pro ekonomiku. Přesto je nesmyslná představa, že jsou zjevně důležitější než v jiných odvětvích. Se změnou struktury ekonomiky navíc lidé potřebují pomoc při rozvoji nových dovedností. Absence trhu při vytváření lidského kapitálu je selháním trhu vyžadujícím zásah.

Fetišizace výroby neobnoví starou pracovní sílu. Ne. A co hůř, Trumpova cla nejenže tohoto cíle nedosáhnou, ale přinesou další zhoubné vedlejší účinky. V neposlední řadě způsobí střet mezi efektem cel, zamýšleným vyhoštěním milionů nelegálních přistěhovalců a plánovaným snížením daní. Důsledky pro politickou a ekonomickou stabilitu budou ale tématem až někdy příště. ●

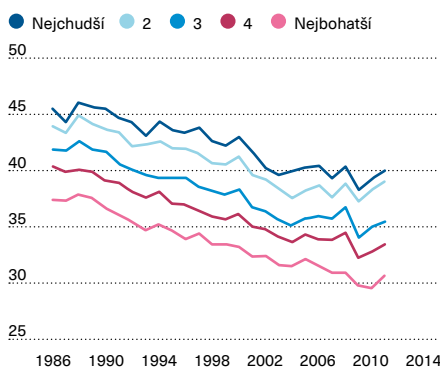
### Vzestup a pád zaměstnanosti v americkém výrobním sektoru od roku 1800



ZDROJ: ROBERT Z. LAWRENCE, S. LEBERGOTT (INBER 1966), EKONOMICKÉ ÚDAJE CENTRÁLNÍ BANKY FED, BLS

### Čím jsou lidé bohatší a čím více bohatnou, tím méně vydávají na výrobu

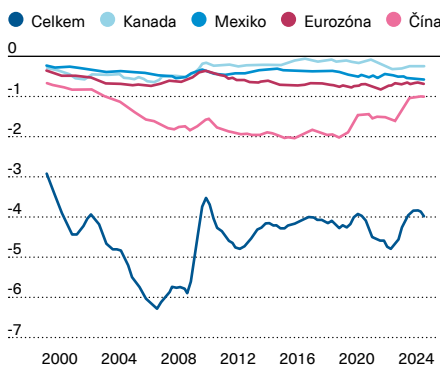
Americké výdaje na zboží vyjádřené v procentním podílu na celkové spotřebě; seřazeno podle kvantilu spotřeby; 1986–2011



ZDROJ: T. BOPPART (ECONOMETRICA, 2014), ROBERT Z. LAWRENCE

### Odstranění obchodního deficitu s Čínou v oblasti obchodu se zbožím americkou ekonomikou nezmění

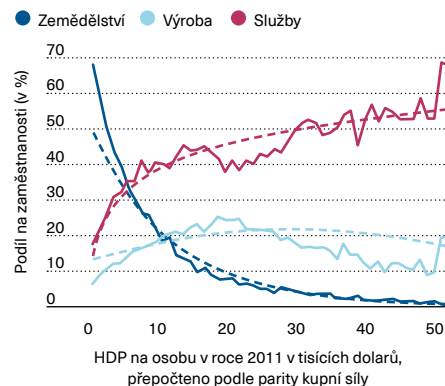
Bilaterální bilance obchodu se zbožím (v % amerického HDP)



ZDROJ: AMERICKÝ ÚŘAD PRO SČÍTÁNÍ LIDU, LSEG

### Přesun pracovních míst ze zemědělství k výrobě, a ještě silněji ke službám je všeobecným trendem

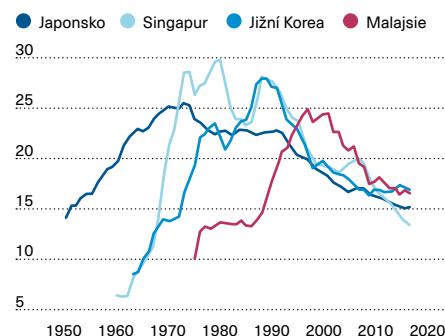
Podíl zaměstnanosti oproti HDP na osobu na vzorku 42 států, 1960–2011 (přerušované linky představují upravené trendy)



ZDROJ: ROBERT Z. LAWRENCE, MADDISON PROJECT

### Bohaté asijské státy s obchodními přebytky ve výrobním sektoru zažívají pokles podílu míst v tomto segmentu

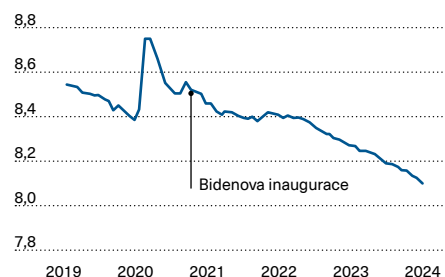
Podíl výroby na celkové zaměstnanosti ve vybraných asijských ekonomikách vykazujících obchodní přebytek (v %)



ZDROJ: GRONINGEN GROWTH AND DEVELOPMENT CENTRE, ROBERT Z. LAWRENCE

### Bidenovy dotace do průmyslu nezvrátily pokles podílu výroby na americké zaměstnanosti

Pracovní místa ve výrobě v USA vyjádřená jako procentní podíl na zaměstnanosti s výjimkou zemědělství



ZDROJ: EKONOMICKÉ ÚDAJE CENTRÁLNÍ BANKY FED, PETERSON INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMICS

# Šílenství jménem Black Friday

Black Friday? Cyber Monday? Travel Tuesday? Singles Day? Vyberte si! A hlavně utrácejte



**Lukáš Vincent**  
vincent@tydenikeuro.cz

Orgie. Stále větší spotřebitelské orgie. To je Black Friday. Nákupní bakchanálie, které se z finančního hlediska stále zvětšují, z časového prodlužují, z geografického globalizují a z toho „fyzického“ stále více přesouvají do online světa. Zatímco ještě dekádu nazpět „Černý pátek“ znamenal přívál videí, na kterých se po slevách chtíví spotřebitelé vlévali do právě otevřených obchodů jako lavina kobylek se snahou ukořistit exemplář vysněného produktu za extravýhodnou cenu, v současnosti se vše stále více přesouvá do internetového světa a do e-mailových schránek. Tam již zhruba od začátku listopadu začínají proudit vyžádané i nevyžádané informace

o nabídkách, slevách a výhodných nákupech. Obchodníci vlastně pátkem 29. listopadu startují vánoční sezonu. A doufají v další růst.

Loni jen ve Spojených státech bylo za jediný den utraceno podle odhadů agentury Salesforce 16,4 miliardy dolarů, přičemž průměrný nakupující měl utratit více než 300 dolarů. Pro letošek Američané očekávají další růst a během následujících čtyř let analytici předpokládají, že tržby vyrostou o dalších pětadvacet procent. Celkový objem je nicméně velmi obtížné stanovit, protože výprodeje na Black Friday už nejsou ohraničeny 24 hodinami.

„Stává se z toho doslova měsíc. A není to příliš nový jev,“ prohlásil pro magazín Fortune John Zhang, který vyučuje marketing na americké MIT. Velmi podobné trendy (i třeba v podobě průměrné útraty na zákazníka) přitom už ukazují i data z největších evropských trhů, kam se

Black Friday přes Atlantik úspěšně přelil a následně se domestikoval. A vlastně i do zbytku světa, kde z tohoto i vlastních „nákupních svátků“ obchodníci udělali startovní etapy spotřebního šílenství směřující k vyvrcholení o Vánocích.

## Geniální nápad

Termín Black Friday má pocházet od policistů z americké Filadelfie, kteří v padesátých letech 20. století takto označovali nejhorší směnu v roce, kdy se po lokálním derby v americkém fotbalu mezi Armádou a Námořnictvem desítky tisíc diváků vylyly na konci listopadu do ulic, což místní obchodníci využili k zahájení vánoční nákupní sezony a prostřednictvím slev pozvali fotbalové fanoušky do svých obchodů. Tradice „zahájení“ se pak rozšířila po celých USA a přežila několik dekad, symbolizovaných davy před nákupními centry a frontami u vstupů do obchodů jako Macy's nebo Best Buy. Aby explozivní impulz dostal s příchodem internetu, respektive Amazonu. Ten totiž – za podpory dalších online obchodníků – přetvořil svým obřím marketingovým výtlačkem Black Friday v opravdu globální svátek.

Na spotřebitelských slavnostech, jimž zprvu dominovala elektronika, vybavení domácnosti, sport nebo třeba móda, se chtěly přizpůsobit i technologie, a tak následující pondělí po Černém pátku vzniklo Cyber Monday, při němž si nové zákazníky vedle prodejců nejnovějších technologických hraček snaží urvat i třeba výrobci obsahu a se slevami nabízí mimo jiné předplatné nejrušnějších služeb. Novým narativem posledních několika let je pak Travel Tuesday, kde si své místo snaží vykolíkovat zase cestovní agentury. Podle posledních dat Američané v chladném přelomu listopadu a prosince na nabídky levných letenek a pobytů především v Karibiku opravdu slyší a i značka „cestovního úterý“ získává jistou trakci.

Možná ještě o úroveň výše tradici nákupního svátku posunula Alibaba v Číně, kde její někdejší šéf Jack Ma vytvořil tradici Singles Day, jakési antiteze Valentýna

slavené pravidelně 11. listopadu. Někdejší politikou jednoho dítěte zesinglování Číňané v nich – roztleskávání obřími show dirigovanými Alibabou i lokálními celebritami a influencersy – trhají nákupní rekordy a za loňský rok utratili během jediného dne 156 miliard dolarů. A byť s aktuálním poklesem tempa tamní ekonomiky a orientací čínských firem na západní trhy expanze Singles Day poněkud polevila, pořád se jedná o jediného reálného konkurenta Black Friday.

### Davová psychóza

Celé je to vlastně velká psychologická hra. Fenomén postavený na „strachu z promeškání příležitosti“, takzvaném FOMO (Fear of Missing Out), a ve společnosti široce sdílená představa, že během slev na Black Friday a navazující svátky lze významně ušetřit. To jsou hlavní ingredience, které podpořené marketingovými výdaji, zájmem médií i buzzem na sociálních sítích první pátek po Dnu díkůvzdání přinutí spotřebitele otevřít peněženku, respektive přikládat platební karty k terminálům. „Vezměte si například Amazon a jeho ‚bleskové nabídky‘. Ty zákazníkům ukazují, jak dlouho

a kolik kusů je k dispozici za zvýhodněnou cenu. A když zbývá deset procent zásob a k dispozici je posledních osm a půl minuty, zákazník to prostě vnímá jako tlak na nákup,“ popsal základní strategii prodejců na webu Fabric Academy německý neurovědec Christian Elger.

Experti upozorňují, že výhodnost pro zákazníky je pouze virtuální. „Nakupující si myslí, že je to o nich jako lovcích nejlepších cen, ale ve skutečnosti je to právě naopak. Oni jsou tou lovnou zvěří,“ rozhodla to lakonicky pro NBC novinářka Christine Romansová, která se specializuje na retail a marketing. S tím, že obchodníci jednak nejrůznějšími způsoby ponoukají zákazníky k vyšším útratám, než původně plánovali, a také se je snaží podchytit a zavázat k dalším nákupům.

Slevy v řádech desítek procent jdoucí na účet prodejce jsou ve skutečnosti zkalkulovány tak, aby je v dlouhodobém horizontu nesl nakupující. Což ovšem znamená, že tradice bude pokračovat a příští rok se dočkáme dalších nabídek v mailboxech. „Black Friday pomalu ztrácí na síle svého sex-appealu, ale úplně nezmizí nikdy,“ konstatuje v úvodu citovaný John Zhang. ●

**Termín Black Friday má pocházet od policistů z americké Filadelfie, kteří v padesátých letech 20. století takto označovali nejhorší směnu v roce.**

INZERCE

euro



Knowlimits Group

## Polovina Čechů považuje Česko za znečištěné

Z aktuálního průzkumu veřejného mínění, který provedl výzkumný tým mediálně-komunikační skupiny agentur Knowlimits Group, vyplývá, že více než polovina občanů (52 procent) považuje Česko za středně až těžce znečištěné. Velkou změnu by mohl přinést přechod na jiný způsob vytápění domácností či ohřev vody. Ten však plánuje jen devět procent dotázaných. Až 91 procent respondentů v tuto chvíli neuvažuje o změně typu energie pro topení, vaření či ohřev vody. Důvod?

Sice považují za důležité, aby společnost přešla z fosilních na méně znečišťující zdroje, ale zároveň se obávají, že tento přechod zvýší ceny energií. Celých 66 procent si spojuje přechod na alternativní zdroje energie se zdražením cen energií, většina z nich

přitom očekává neúměrný nárůst cen. Plánovaná změna typu energie je aktuální hlavně mezi vysokoškoly (12 procent), přičemž nejčastěji zvažují instalaci fotovoltaiky (15 procent), přechod na plyn (13 procent) nebo elektrické zdroje (deset procent).

Polovina českých domácností topí plynem, uhlím nebo dřevem a dalších 30 procent využívá centrální zdroje tepla, které v českém prostředí tvoří převážně teplárny na fosilní paliva.

Navzdory ambiciózním klimatickým cílům Evropské unie se na situaci v Česku v dohledné době nejspíš nic nezmění. A jaká je úloha státu? Většina respondentů se domnívá, že role státu je v regulaci energetiky zásadní, ale nevědí, jak přesně by měl při jejím řízení postupovat. ●





# Přestavět Německo

Dva roky ekonomické stagnace. Infarkt automobilového srdce. Problémy s integrací imigrantů. Radikalizace východních zemí. Politická krize. Německo prožívá nejhorší časy v novém tisíciletí



**Petr Fischer**  
fischer@tydenikeuro.cz

Smělé plány na oživení ekonomiky, rozvoj zelených technologií a také nový sociální plán pro celé Německo včetně 400 tisíc nových bytů slibovala po volbách koalice tří stran v čele se sociálnědemokratickým kancléřem Olafem Scholzem. Ze slibů mnoho nezbylo. Koalice SPD, Zelených a liberální FDP vznikla v prosinci 2021, už v únoru 2022 napadlo Rusko Ukrajinu, Německo přišlo o zdroje levné energie a sen o pohodovém vládnutí lemovaném jedním úspěchem za druhým se definitivně rozplynul.

Scholzova vláda se velmi rychle vyrovnala s hrozbou nedostatku fosilních zdrojů, zejména plynu. Zeleného ministra hospodářství a ochrany klimatu Roberta Habecka ale stálo mnoho sebezapření, když prosil o plyn v Kataru a v jiných zemích, které jeho strana dříve pravidelně kritizovala za špatný stav lidských práv. Tím ale úspěchy kabinetu skončily a začala nekonečná přetahovaná o to, kdo prosadí ze svého programu víc. Ministr financí a šéf FDP Christian Lindner se snažil tak vehementně, až nakonec kancléř nevydržel a propustil ho i s celou stranou z koalice, což byl definitivní konec vlády.

## Kancléř do jiné doby

Lindner a jeho přístup k nakládání se státní kasou ukazují na rozpolcenost současného Německa asi nejlépe. A to i proto, že ministr financí v předchozí

vládě Angely Merkelové se jmenoval Olaf Scholz. Kancléř si proto vždy velmi přesně spočítal, kam Lindnerovy návrhy vedou, a dělal jim oponenturu velmi důkladnou. Skutečné problémy odcházející koalice začaly ve chvíli, kdy německý ústavní soud označil převod 60 miliard z fondu na řešení covidové krize do státního rozpočtu za protiústavní.

Scholzova vláda na návrh ministra Habecka měla z těchto peněz hradit všechny důležité rozvojové programy, což nanejednou nebylo možné. Plány na cokoli se zasekly a vláda fakticky přestala jednat společně, cíleně, systematicky a programově. Rozpadla se za rok, k údivu všech, ne snad proto, že opravdu skončila, nýbrž proto, že to muselo trvat tak dlouho, když koaliční spolupráce de facto dávno přestala fungovat, všichni ve vládě jeli na své stranické triko a kancléř Scholz se proměnil v solitérního samotáře, který jen nerad o něčem rozhoduje a říká jasná stanoviska.

Spolupracovníci Olafa Scholze v minulosti v médiích vyprávěli o tom, jak si současný kancléř musel všechny materiály vždy nejdříve detailně prostudovat, což trvalo, potom zanalyzovat, což trvalo, pak dlouze promyslet, to také trvalo, potom ještě připravit návrhy řešení a znovu je promyslet (to trvalo nejdéle) a pak možná, už plně přesvědčený a sebejistý šéf vlády ve věci (možná) rozhodl. Jenže tato kancléřova „hyperodpovědnost“ se nakonec ukázala jako největší brzda vlády. Příznačně se to projevovalo ve vztahu k německé pomoci Ukrajině, kde Scholz donekonečna lavíroval mezi pomocí a zdrženlivým postojem.

Slíbil pomoci všim do té doby, dokud to bude Ukrajina potřebovat, pak

ale osobně zastavoval některé vojenské dodávky. Podobně to bylo s takzvaným zeitwende, tedy historickým přelomem, okamžikem, kdy Scholz oznamoval, že Německo se poprvé od druhé světové války bude cíleně vyzbrojovat k potenciální obranné válce s Ruskem, pro něž je Německo jako součást „kolektivního Západu“ nepřitelem. Kancléř slíbil 100 miliard eur na nové vyzbrojení bundeswehru, postupně čerpání těchto peněz ale drhne, přitom německá armáda není ve stavu, který by jí umožňoval efektivně bránit německé území.

Ještě ani dnes nemá kancléř vůbec jasno. Rétoricky téměř bok po boku bojuje s Ukrajinci na frontě, v parlamentu ale přísahá, že nikdy nedopustí, aby německé zbraně střílely na ruské území. Dnes to dělá ze zjištěných důvodů, protože už začal předvolební boj a silně opoziční subjekty od Alternativy pro Německo (AfD) po Spojenectví Sahry Wagenknechtové (BSW) masivně využívají sofistikovanou protiválečnou rétoriku, které musí předseda vlády a stále ještě lídr SPD nějak čelit. Nedávné zemské volby na východě Německa přinesly sociální demokracii velké ztráty, nejhorší výsledky po válce a Scholz doufá, že tímto způsobem si získá určitou část hlasů zpátky.

## Adaptovat se na dražší energie

Němci ale ani tak nečekají na zastavení války či německou neutralitu. Jejich hlavní zájem je upřený na ekonomickou situaci, která je podle mnoha z nich nejhorší za poslední čtvrtstoletí. Ekonomická čísla jsou velmi špatná - dva roky za sebou pokles HDP v řádu několika desetin procenta, zdražení všeho,



v klíčových sektorech, jako je stavebnictví, až o dvě třetiny –, ale markantní sociální propad se zatím nekoná. Automobilky, kde je doposud největší zádrhel v odbytu, ještě nepropouštějí, takže nezaměstnanost prudce neroste. To se však může už brzy změnit. A právě na to, jak tyto existenční obavy zahnat a jak oživit ekonomiku, se voliči ptají ze všeho nejvíc. Scholz a jeho SPD zatím nenašli konkurenční odpověď na národněsocialistické programy AfD a BSW, které počítají se silnou ingerencí státu do ekonomiky a podnikání ve stylu „Deutschland zuerst“, tedy Německo na první místě, což by pro vývozně orientovanou německou ekonomiku mohla být sebevražda.

Scholzova vláda se skoro dva roky pokoušela udělat něco s šokem, který německé hospodářství prožilo, když náhle ztratilo levné suroviny z Ruska. Ukázalo se nejenom to, že Německo bylo zejména na ruském plynu mimořádně závislé, odhalila se navíc i míra vnitřní nepřiznané energetické dotace, tedy to, že úspěch německého průmyslu do velké míry stál a padal s levnými energiemi. Dodnes si na to německý průmysl stěžuje a je to ten hlavní problém pro celou ekonomiku. Najít během dvou let energetickou náhradu za ruské zdroje nakonec nebyl velký problém, ale všechno to stojí mnohem více peněz.

Německý průmysl se na to bude muset adaptovat, což mu stále moc nejde, i proto se lobbistické skupiny ze všech oborů snaží přimět vládu k novým dotacím, neboť jsou přesvědčeny, že bez levné energie nebude německý průmysl konkurenceschopný. Vláda tuto snahu nic neměnit a dál jet s dotovanou energií po starém nemůže dlouhodobě podporovat, což musí

časem přinést masivní restrukturalizaci, propouštění a velké sociální náklady, na něž stát musí být připraven. Scholzova vláda místo speciální pomoci při restrukturalizacích naopak hledala cesty, jak sociální pomoc rozprostřít do větší šířky, zatímco všem už bylo jasné, že na to nebudou peníze.

Každá další vláda bude muset urychlit modernizaci německé dopravní infrastruktury, která občas kolabuje na železnici i na silnici. Mluví se dokola o urychlení digitalizace ve všech směrech. Německo zaspalo ve všeobecných modernizačních procesech a žilo často z podstaty minulosti. Dokud tekly do Německa levné energie a podniky využívaly levné dodávky ze zahraničí či lacinou pracovní sílu v jiných oblastech světa, celý systém fungoval a na jeho slabiny nebylo vidět. Už během covidu-19 a hlavně po vpádu ruských vojsk na Ukrajinu a s vysokou inflací se odhalilo vše naráz. Není divu, že váhavý a nejistý Scholz svázaný svou právníkou precizností a opatrností nedokázal takový otřes dostatečně rychle zpracovat. Německo dnes potřebuje pružnějšího a odvážnějšího kancléře, je ale otázka, jestli takového lídra v předčasných volbách, jež se plánují na konec února, může dostat.

### Jak si s tím poradí Merz

Ne snad že by situace byla nepřehledná a kancléřem se může stát kdekdo. Je to přesně naopak. Novým kancléřem s pravděpodobností hraničící s jistotou se stane lídr opoziční Křesťansko-demokratické unie (CDU) Friedrich Merz, jehož strana má dlouhodobě podporu více než 30 procent a je prakticky nemožné, aby ji

za pár měsíců do voleb někdo dohnal. Devětašedesátiletý Merz se chtěl stát kancléřským kandidátem už před třemi lety. Tehdy mu v tom zabránila Angela Merkelová, která ho za nástupce nechtěla. Nepomohlo ani to, že Merze podporoval a jeho kandidaturu tehdy víceméně vymyslel před rokem zesnulý Wolfgang Schäuble, pomocník Helmuta Kohla i Merkelové, zkušený politický matador a bývalý ministr financí a vnitra. Opakoval se tak stranický souboj ze začátku 21. století, kdy Merkelová vystrnadila Merze z postu předsedy poslanecké frakce CDU a zhrzený politik téměř na dvacet let zmizel v hospodářské sféře.

Kancléřská funkce tedy bude Merzovou politickou satisfakcí, otázka je, zda za ni dnes bude děkovat. Celé Německo od něj očekává rychlou a podstatnou změnu ve všech oblastech. Pokud se to Merzovi nepodaří, utrpí tím vážně i jeho vlastní strana, on sám se už bát nemusí, z politiky na konci svého očekávaného mandátu může v klidu odejít do politického důchodu. Šel by tam však raději jako úspěšný kancléř. Co nového tedy stagnujícímu a z přílivu cizinců vystrašenému Německu Friedrich Merz nabízí?

První radikální změna by měla přijít právě v oblasti migrace. Merz pod vlivem rostoucího násilí imigrantů a populistické kampaně AfD tlačil k zavedení kontrol na hranicích, což se prakticky děje, pravděpodobný budoucí kancléř by je ještě zpřísnil a nasadil dalších deset tisíc úředníků. Německo by tak mělo být schopno okamžitě z hranic repatriovat lidi bez povolení ke vstupu či k práci. V plánu lídra CDU je i naprostý zákaz migrace z Afghánistánu a ze Sýrie. Merz věří, že tyto akce budou mít i odstrašující účinek, protože celý svět se dozví, že německé hranice jsou hlídány a Německo přestane být migrantům zaslíbenou zemí.

Od Merze se čeká i zpřísnění sociální politiky, kterou naopak Scholz rozvolnil. Půjde o redukci balíku za 50 miliard eur a bude zajímavé sledovat, kam se ho konzervativnější vládě podaří stlačit. Odborníci namítají, že přísnější podmínky čerpání sociálních dávek nicému moc nepomohou, když zemi nejspíš čeká velké popouštění ve firmách (Volkswagen a další části výrobního řetězce) a také silný sociální boj s odbory. Sociální síť čeká nová velká zátěž, doba omezovat ji není možná ani z politického hlediska nevhodnější.

Merz už se nechal slyšet, že jakmile se stane kancléřem, prvním úkolem bude přepracování rozpočtu. „Budeme muset všechno důkladně přehlednout a přepočítat, očekávám tedy, že řádný rozpočet



bude až příští rok v létě," tvrdí favorit voleb. Klíčovým bodem pro reformu rozpočtu ale musí být přenastavení daní, shodnou se němečtí ekonomové. Tedy větší zatížení střední třídy nebo nejvíce vydělávajících. Merz byl ale vždy proti takovým opatřením. Avšak tvrdá rozpočtová realita ho poměrně snadno může donutit ke změně názoru. Už proto, že plánuje další investice do zbrojení a nových lidí v Bundeswehru, protože počítá s tím, že Německo bude po odtažení Trumpa od Evropy spolu s Francií vůdčí vojenskou silou starého kontinentu.

„Jsem přesvědčen, že jednoho dne budeme moct demontovat větrné elektrárny, protože jsou ošklivé a do krajiny se nehodí," to je asi nejčastěji opakovaný výrok Friedricha Merze. Naznačuje se v něm, že pravděpodobný nový německý kancléř bude bojovat proti větrníkům a dalším obnovitelným zdrojům (OZE). Je také veřejným tajemstvím, že současný šéf CDU je zastáncem jaderné energie. Jenže nahodit Scholzem odpojené jádro by bylo velmi drahé a politicky riskantní, protože konec jaderné energetiky v Německu prosadila Merkelová i kvůli strachu voličů CDU. Merz tedy skoro jistě bude

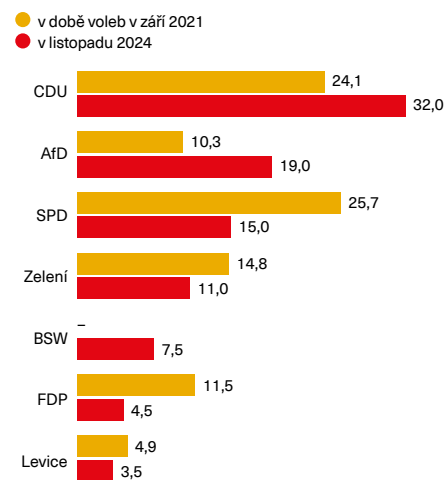
pokračovat v rozvoji rozjeté výstavby OZE a podpoří plynové víceúčelové elektrárny.

Co nakonec Merz splní, a co ne, záleží samozřejmě na tom, s kým bude sestavovat vládu. Nejeálnější se vzhledem k číslům zdá velká koalice s SPD. Liberální FDP, kterou by Merz ideologicky preferoval, spadla pod pětiprocentní hranici, Zelení s deseti procenty zase vlivná část CDU vylučuje ze hry, AfD s 18 a BSW se sedmi procenty mají v CDU politickou stopku. Jsou to paradoxy: CDU bude k vládnutí zřejmě potřebovat spojení strany současného kancléře. Vysvětlovat, že je to v zájmu celého Německa, se v této situaci ale bude vysvětlovat nepoměrně lépe, přestože Merz dosud na Scholzově působení nenechal nit suchou.

Vše mohla vyřešit sama SPD. Řada sociálních demokratů volala po nahrazení nepopulárního kancléře v čele kandidátky strany. Týdny se spekulovalo o tom, že ho vystřídá nejpůvodnější německý politik, ministr obrany Boris Pistorius (důvěra 60 procent; a propos lídr CDU Merz jen 40). Ten ale na konci minulého týdne oznámil, že nebude kancléřovi v boji překážet, neboť je přesvědčen, že Scholz

### Předvolební preference v Německu

(v procentech)



ZDROJ: INSA

opět bude „skvělým kancléřem“. SPD se Scholzem v čele však riskuje volební katastrofu, jež olivní i sestavování budoucí vlády. Větší propad SPD ohrozí možnou velkou koalici s CDU. Scholz by pak do vlády zcela jistě nevstoupil a musel by z politiky odejít. ●

INZERCE

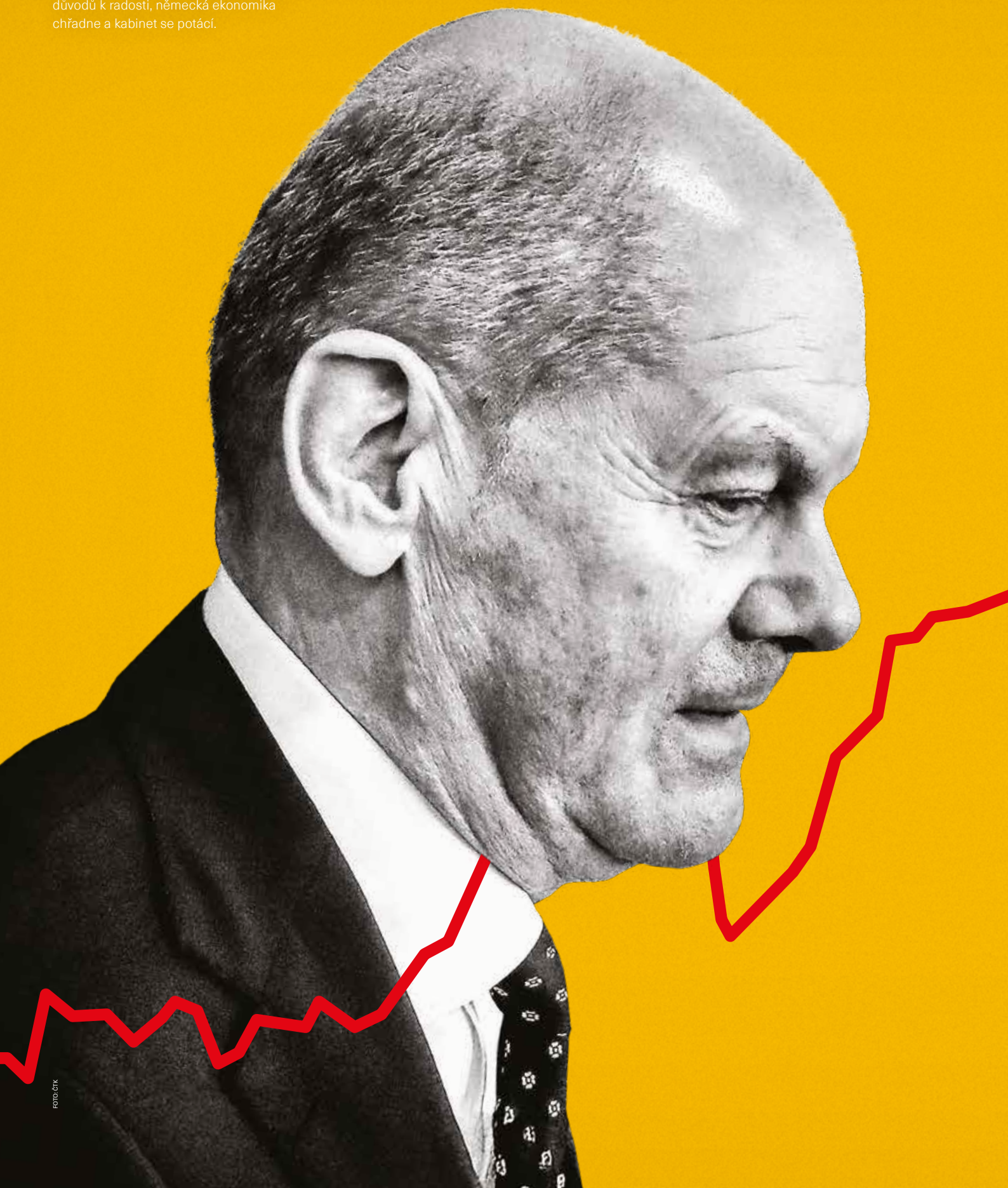
Národní  divadlo

# Vánoční předplatné

**ODHALTE MAGICKÝ SVĚT DIVADLA. DARUJTE VÁNOČNÍ PŘEDPLATNÉ 2024/25.**



Německý kancléř Olaf Scholz má pramálo důvodů k radosti, německá ekonomika chřadne a kabinet se potácí.



A red line graph is overlaid on the yellow background, showing a fluctuating upward trend with a significant dip in the middle. The line starts at the bottom left, rises to a peak, falls sharply, and then rises again to a higher peak on the right side.

# Německý ekonomický model zadrhává

Všechna tři hlavní průmyslová odvětví Spolkové republiky Německo se ocitla v krizi a ekonomika země, motoru Evropy, se propadá. Probouzejí se už konečně její politici?

Olaf Storbeck, Patricia Nilsson, Guy Chazan

**B**ěhem své více než třicetileté kariéry v oboru restrukturalizace firem zažil poradce Andreas Rüter snad už všechno: krach internetové bubliny, útoky 11. září, globální finanční kolaps, krizi eura, pandemii covidu-19. Ale to, co se nyní děje v Německu, je dle něj „bezprecedentní“ a „zcela jiného řádu“, jak říká šéf německé pobočky společnosti AlixPartners. Pokles totiž zažívají současně hned tři hlavní obory ekonomiky SRN: automobilový a chemický průmysl i strojírenství. Rüterova firma je natolik zahlcena poptávkou po restrukturalizaci, že už potenciální klienty odmítá.

V posledních třech letech se největší evropské hospodářství pomalu, ale vytrvale propadá do krize. Od konce roku 2021 nezaznamenalo Německo zásadnější čtvrtletní růst reálného HDP a celoroční produkce zaznamenává pokles již druhý rok po sobě. Průmyslová výroba s výjimkou stavebnictví dosáhla svého vrcholu v roce 2017 a od té doby poklesla o 16 procent. Podle posledních dostupných údajů byl propad podnikových investic zaznamenán v tučtu z posledních dvaceti čtvrtletí a dnes jsou na úrovni počátku pandemického šoku. Prudce klesají rovněž přímé zahraniční investice.

### V zajetí ekonomického nerůstu

Vysněné světlo na konci tunelu je stále v nedohlednu. Mezinárodní měnový fond (MMF) ve své nejnovější prognóze uvádí, že německý HDP vzroste příští rok o pouhých 0,8 procenta. Z největších a nejbohatších ekonomik světa by měla stejně pomalu růst pouze Itálie.

Obzvláště chmurně vypadá situace ve zpracovatelském průmyslu, kde Německo tradičně platí za evropskou velmoc. Automobilka Volkswagen poprvé ve své historii varovala, že bude nucena uzavřít některé závody na domácí půdě. Společností Thyssenkrupp, někdejší symbolem německé průmyslové síly s historií dlouhou 212 let, zmítá boj představenstva o budoucnost ocelářské divize a tisíců pracovních míst. Výrobce pneumatik Continental se snaží separovat část firmy podnikající v automobilovém průmyslu v hodnotě dvaceti miliard eur (506 miliard korun), která se dostala do potíží. A v září se 225 let stará rodinná loděnice Meyer Werft jen těsně vyhnula bankrotu díky tomu, že dostala státní pomoc ve výši 400 milionů eur (přibližně deseti miliard korun).

Robin Winkler, hlavní ekonom Deutsche Bank pro Německo, označuje propad průmyslové výroby za „nejvýraznější pokles“ v poválečné historii země. Není zdaleka sám. „Německý obchodní model je ve vážném nebezpečí – ne někdy v budoucnu, nýbrž teď a tady,“ varoval v září prezident Svazu německého průmyslu (BDI) Siegfried Russwurm. Podle něj by do roku 2030 mohla zaniknout pětina zbývající německé průmyslové výroby: „Riziko deindustrializace je reálné.“

### V křehkém politickém prostředí

Tyto hrozivé předpovědi se objevují v době rostoucí politické nestability. Vztahy mezi stranami pochroumané koalice kancléře Olafa Scholze – sociálními demokraty, zelenými a liberály – jsou na bodu mrazu a jejich politické spory sahají tak hluboko, že zemi čekají předčasné volby. S oslabením politického středu



Technici chemického závodu společnosti Venator v Krefeldu na severozápadě Německa...

jsou na vzestupu populistické strany – krajně pravicová Alternativa pro Německo (AfD) a tvrdá levice Aliance Sahry Wagenknechtové (BSW) –, jejichž plamenná rétorika vyvolává obavy o budoucnost vyváženého politického systému založeného na konsenzu a kompromisu.

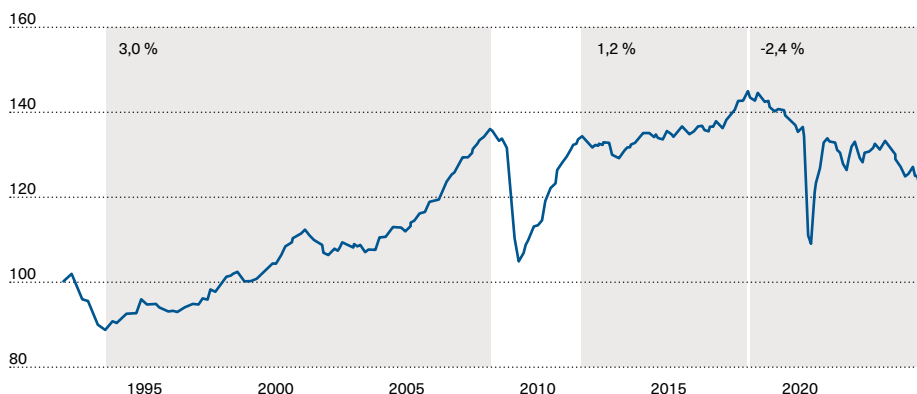
Ekonomové a podnikatelé svalují vinu za hospodářské potíže na drahé energie, vysoké daně z příjmu firem a náklady na pracovní sílu, ale i na nadměrnou byrokracii. K těmto problémům se přidává nedostatek kvalifikovaných pracovníků a neutěšený stav infrastruktury po desetiletích nedostatečných investic. Podle statistického úřadu navíc nervózní němečtí spotřebitelé spoří 11,1 procenta příjmů, což je dvakrát více než Američané, a tím ještě víc zpomalují ekonomiku.

Ne všichni jsou však tak skleslí. „Německo není v úpadku,“ zdůraznil prezident Bundesbanky Joachim Nagel ve svém projevu koncem září a poukázal na finanční rezervy podniků i silný trh práce – počet nezaměstnaných činí 2,8 milionu a je nejnižší za posledních deset let. „Německo je lepší místo pro podnikání, než jak naznačuje jeho dnešní pověst,“ dodal Nagel.

Německá rada ekonomických expertů přesto varuje, že zemi čeká „nový normál“ v podobě nízkého růstu a slabé ekonomické výkonnosti. Odhaduje také, že potenciální tempo růstu – tedy tempo, jímž může ekonomika růst, aniž by došlo k jejímu přehřátí – je nyní pouze 0,4 procenta, což je pokles z již tak nízkých 1,4 procenta. Důvodem je nedostatek pracovních sil a slabý růst produktivity. Po letech, kdy Berlín blahosklonně poučoval zbytk Evropy, jak se dělají reformy a dosahuje fiskální disciplína, by se dalo unijním

### Průmyslová výroba SRN klesá už od konce roku 2017

Objem průmyslové výroby (prosinec 1991 = 100), údaje představují průměrný roční růst za dané šedě vybarvené období



\* KLOUZAVÝ PRŮMĚR ZA TŘI MĚSÍCE  
ZDROJ: SPOJKOVÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, VÝPOČTY FT



...pracují na přeměně černé titanové rudy v oxid titaničitý.

kolegům i odpustit, pokud pocítují trochu škodolibosti. Jenže pokud se největší čistý přispěvatel do rozpočtu Evropské unie ocitne v krizi, trpí tím celý blok.

Téměř dvě třetiny veškerého německého dovozu pocházejí z EU a spolková republika vytváří čtvrtinu HDP Unie. V kombinaci s politickými a hospodářskými problémy ve Francii tak hrozí destabilizace celé EU. „Celých patnáct let plula německá ekonomika se silným větrem v zádech,“ říká Clemens Fuest, prezident mnichovského think-tanku Ifo, a poukazuje na robustní růst zaměstnanosti, rozpočtové přebytky a tučné zisky průmyslu, jež přinesla reforma trhu práce, nízké úrokové sazby, levný ruský plyn a čilý světový obchod. „Teď naopak čelí velmi silnému protivětru,“ upozorňuje.

### Chemie netáhne, Čína vládne

Nad chemičkou v Krefeldu na severozápadě Německa stoupá pára a ve vzduchu se vznáší zápach síry. Není to novum, chemické látky se na břehu Rýna vyrábějí od roku 1877. Jeden z tamních manažerů, Michael Vössing, popisuje, jak 280 zaměstnanců rozpouští černou titanovou rudu ve vroucí kyselině sírové a vyrábí z ní oxid titaničitý ( $TiO_2$ ), který se používá k bělení všeho možného od barev, plastů až po textil, léky a zubní pastu. „Z chemického hlediska je to velmi jednoduchý proces,“ říká Vössing, jenž zde pracuje už více než dvacet let. Za tu dobu byl svědkem, jak se z Číny stal největší světový vývozce této chemikálie. Rozhlíží se po fabrice, kterou dnes vlastní britská skupina Venator, a dodává: „Na to, abyste tohle postavili, potřebujete jen peníze.“

Jenže peníze docházejí. V květnu společnost Venator uzavřela další německý

závod na výrobu oxidu titaničitého v neďalekém Duisburgu a propustila přibližně 350 zaměstnanců. Podle provozního ředitele Mahomeda Maitera se tamní provoz stal finančně neúnosným.

Na chemický průmysl, který je závislý na dovozu uhlovodíků a je jedním z největších německých výrobních odvětví, silně dopadl nárůst cen energií po ruské invazi na Ukrajinu. A i když se zdá, že ceny plynu už dosáhly vrcholu, byly letos v létě stále třikrát vyšší než před válkou. Chemická výroba v Německu je nyní o 18 procent nižší, než bývala v roce 2018.

Vzhledem k tomu, že oživení evropského průmyslu po pandemii je stále slabé, zůstává nízká i poptávka po oxidu titaničitém a přebytek dovozu z Číny přináší problémy. Letos v létě EU zavedla na čínský dovoz antidumpingová cla. Ale jak říká Maiter, „je to trochu pozdě“.

Právě zpřetrhané vztahy s Čínou jsou další příčinou některých dnešních potíží Německa. Přeměna asijského giganta z lukrativního dovozního trhu na nezávislého výrobce a vývozce způsobuje, že se někdejší opory německé ekonomiky ocitají pod neúnosným tlakem. Zatímco v roce 2020 Čína pohltila osm procent veškerého německého vývozu, letos to bude asi jen pět procent. „Místo aby čínští výrobci dováželi německé zboží, stali se z nich konkurenti,“ říká ekonomka DWS Elke Speidel-Walzková.

### Rány pro německý automotive

Patrně nejviditelnější jsou změny ve stále ještě prestižním německém automobilovém průmyslu, zejména pak u tří velkých značek: VW, Mercedes-Benz a BMW. Během uplynulých dvou dekad to vypadalo, že je čínský hlad po německých vozech

s benzinovým motorem téměř neukojitelný a marže ve velké asijské zemi bývaly mnohem vyšší než doma. Snadné zisky nalákaly německé automobilky a ty po léta dělaly „stále totéž“, říká Eberhard Weiblen, šéf poradenské firmy Porsche Consulting, kterou vlastní stejnojmenná automobilka (a tedy VW). Tato strategie se jim však nyní škaredě vymstila. Čínské, čistě elektrické značky jako BYD, Nio nebo Xpeng zaujaly tamní řidiče technologicky vyspělými vozidly, která se díky dotacím prodávají za mnohem nižší ceny.

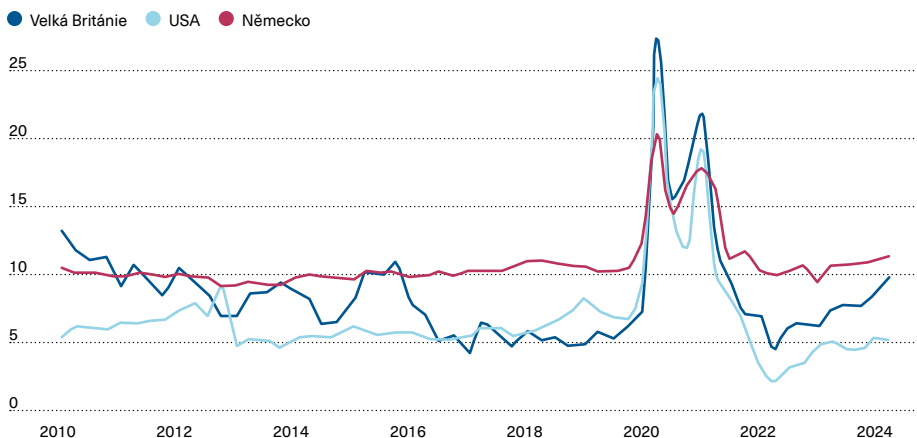
Na evropském trhu mají podle analytiků Němci větší šanci uhájit svůj podíl zejména díky silnému brandu, solidním finančním rezervám a obrovským investičním rozpočtům - nemluvě o nedávném rozhodnutí Evropské unie uvalit na čínské elektromobily cla ve výši až 45 procent.

Čísla však hovoří jasně. Podle sdružení autoprůmyslu VDA dosáhla výroba vozidel v Německu v roce 2016 vrcholu objemem 5,7 milionu vozů; loni to bylo pouze 4,1 milionu, tedy o více než čtvrtinu méně. Od roku 2018 zaniklo v odvětví 64 tisíc pracovních míst, což je osm procent všech zaměstnanců autoprůmyslu v zemi, a další desítky tisíc jsou ohroženy. Slabá poptávka po elektromobilech, o níž jsme psali v minulém vydání, znamená, že od příštího roku bude možná muset řada značek platit vysoké pokuty za nesplnění stále přísnějších cílů v emisích  $CO_2$ . „Během příštích dvou až tří let se rozhodne o budoucnosti německých automobilů,“ varuje Weiblen.

Zatímco pro velké značky je situace nesporně těžká, jejich dodavatelé zaměstnávající třetinu všech lidí v automobilovém průmyslu čelí ještě větším

### Vysoká míra úspor v Německu zpomaluje růst tažený spotřebou

Míra úspor domácností (v procentech disponibilního příjmu)



ZDROJ: LSEG



Německý kancléř Olaf Scholz (*s páskou přes oko*) na loňském mezinárodním autosalonu v Mnichově naslouchá Holgeru Kleinovi, šéfovi společnosti ZF Friedrichshafen, která patří k největším dodavatelům autoprůmyslu. Dnes je v krizi jak domácí politika, tak hospodářství.

potížím. Elektromobily potřebují mnohem méně dílů než auta se spalovacími motory, což má zřejmé důsledky pro specializované strojírenské firmy.

„Tradiční silné dovednosti Německa v oblasti převodovek a spalovacích technologií už nejsou potřebné,“ říká Holger Klein, generální ředitel ZF Friedrichshafen, druhého největšího dodavatele pro autoprůmysl. Společnost ZF, která byla založena v roce 1915 – původně pod názvem Zahnradfabrik Friedrichshafen podle svého sídla a německého výrazu pro „továrna na ozubená kola“ –, dosáhla v roce 2023 tržeb ve výši 46,6 miliardy eur. Ve snaze neztratit krok utratila miliardy za nákup nových technologií a v roce 2020 například koupila za sedm miliard dolarů (167 miliard korun) amerického specialistu na brzdové systémy Wabco, kvůli čemuž se zadlužila. Navzdory zvýšeným výdajům na výzkum a vývoj, jež během roku a půl pomohly zdvojnásobit výrobu elektromotorů, už dvakrát snížila výhled na rok 2024. Firma se nyní připravuje na dvanáctiprocentní pokles tržeb a čtyřicetiprocentní propad provozního zisku. Do roku 2028 plánuje zrušit až 14 tisíc pracovních míst, což je zhruba čtvrtina jejích německých zaměstnanců. „(Je to) nejtěžší období, v jakém se kdy evropský automobilový průmysl ocital,“ hodnotí Klein.

### Politici zaspali, málo konali

Němečtí ekonomové a podnikatelé si krizi uvědomují již dlouho, kancléř Olaf Scholz však dlouhé měsíce existenci

jakýchkoli problémů popíral. V březnu 2023 dokonce sliboval druhý hospodářský zázrak, a to díky stovkám miliard eur investic do ekologických technologií.

„Německo bude po určitou dobu schopno dosáhnout tempa růstu, které bylo naposledy zaznamenáno v 50. a 60. letech minulého století,“ tvrdil. Počátkem letošního roku kancléř veřejně odmítl hrozivá varování podnikatelských svazů před propadem průmyslu s tím, že obchodníci „vždy vidí všechno černě“. Po celé měsíce se spolu se svými ministry upínal k naději, že se ekonomika ve druhé polovině letošního roku začne zotavovat. Někteří z nich dokonce okázale sázeli na vítězství

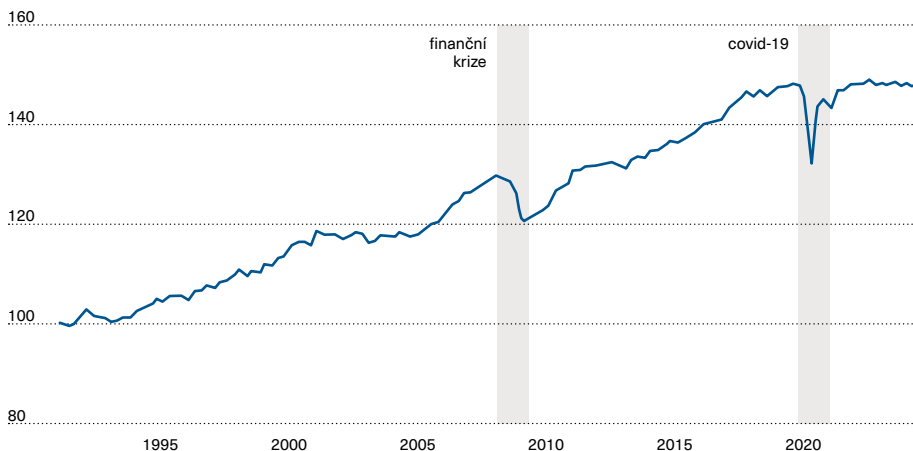
německého fotbalového týmu na turnaji Euro 2024, který měl lidem v zemi zvednout náladu...

Jenže národní mančaft vypadl už ve čtvrtfinále šampionátu – a ekonomické údaje SRN byly čím dál temnější. V říjnu pak ministři přiznali, že zemi hrozí první dvouletá recese od počátku roku 2000. Mezitím to vypadá, že Scholzovu rozhádanou (a nyní už i hroutící se) koalici čím dál více paralyzovaly zásadní neshody ohledně ústavní „dluhové brzdy“, tedy toho, nakolik se může vláda zadlužit. Šéf Deutsche Börse Theodor Weimer ve svém jízlivém projevu, který v létě hojně koloval po sociálních sítích, vyjádřil rostoucí zoufalství řady německých podnikatelských elit a upozornil na riziko, že se Německo stane „rozvojovou zemí“. Mezinárodní investoři si podle něj myslí, že současná vláda je „hloupá“ a dělá ze spolkové republiky „vetešnictví“.

Jak se nad ekonomikou stahovala mračna, začala se i Scholzova rétorika měnit. V červenci jeho kabinet přijal soubor reforem s cílem stimulovat růst. Ohlásil například pobídky pro investující podniky a pro nezaměstnané k návratu na trh práce, ale i dotace na energie pro některé průmyslové podniky – i když většina těchto opatření ještě nebyla uvedena v život. Scholz rovněž slíbil „novou průmyslovou agendu“ a v říjnu svolal šéfy podniků i odborové bosse na summit, kde se mělo jednat o zachování pracovních míst v průmyslu. Na důkaz roztržičnosti jím vedené koalice však nepozval ministra hospodářství Roberta Habecka ze strany Zelených ani ministra financí a lídra FDP Christiana Lindnera, který místo toho ve stejný den uspořádal konkurenční kulatý stůl.

### Německá ekonomika už dva roky stagnuje

Reálný HDP Německa (1991 = 100)



ZDROJ: SPOLKOVÝ STATISTICKÝ ÚŘAD

## Byznysu už optimismus chybí

Představitelé podnikatelské sféry jsou skeptičtí k tomu, zda bude vláda schopna změnit věci k lepšímu, a odvolávají se na nejistotu vyvolanou koaličními rozpory a neustále se měnící politikou s vizí předčasným voleb. „Firmy se v současné době nemohou spolehnout na to, že německá vláda příčiny problémů vyřeší,“ říká již citovaný Andreas Rüter ze společnosti AlixPartners.

Tím se otevírá prostor pro lídra opozičních křesťanských demokratů (CDU) Friedricha Merze, jenž se podle mnohých lidí stane příštím kancléřem. CDU má v průzkumech veřejného mínění výrazný náskok, přestože si velký počet voličů myslí, že je tato strana a její bývalá předsedkyně Angela Merkelová zodpovědná za řadu současných problémů Německa. Merz se však snaží svalit vinu přímo na Scholze: „Po třech letech (jeho vlády) jsme v průmyslu přišli o 300 tisíc pracovních míst,“ řekl v nedávném projevu. „To není dědictví bývalých vlád, to je výsledek hospodářské politiky posledních tří let,“ prohlásil. Předseda konzervativců slíbil zavést Agendu 2030, která má snížit byrokratickou zátěž coby

„klíčovou překážku růstu“, snížit podnikové daně a srazit na polovinu poplatky za elektrickou síť pro průmyslové odběratele, a zlepšit tak konkurenceschopnost spolkové republiky. Jeho vzorem je Agenda 2010, s níž v roce 2003 přišel kancléř Gerhard Schröder a která měla uzdravit „nemocného muže Evropy“, za něhož bylo Německo považováno.

## Naděje v inovacích a výzkumu

Někteří lidé sdílejí Merzův optimismus, že nasazením té správné politiky se Německo skutečně může vzpamatovat. Hlavní ekonom Berenberg Bank Holger Schmieding tvrdí, že země je stále v mnohem lepší pozici než na počátku roku 2000, a to díky silnému trhu práce a zdravým veřejným financím.

Poukazuje rovněž na polovinu devadesátek, kdy se země potýkala s náklady na sjednocení, rostoucí dlouhodobou nezaměstnaností a ztrátou mezinárodní konkurenceschopnosti: „Povědomí o existenci problému je dnes vyšší než tehdy,“ říká, přičemž dodává, že ať už vyhraje volby v roce 2025 kdokoli, „příští vláda bude moci vrátit zemi na správnou trať“.

Optimisté také zdůrazňují silné stránky Německa v některých nových odvětvích, zejména v oborech souvisejících s přechodem na zelenou ekonomiku. „Německo má dobré předpoklady pro budování nových hodnot v oblasti klimatických technologií, průmyslové automatizace či zdravotnictví,“ vyjmenovává řídící partner společnosti Boston Consulting Group (BCG) Michael Brigl.

Podle něj mohou právě tyto jmenované sektory v dohledné době generovat „hospodářský růst“.

A vzbudit důvěru se snaží i „zelený“ ministr hospodářství Habeck. Když v říjnu představoval pesimističtější vládní prognózy, zdůraznil, že Německo má navzdory všemu stále „své jasné silné stránky“. Je třetí největší ekonomikou na světě, má inovativní podniky, které „myslí na celé generace dopředu“, bezkonkurenční výzkumné instituce a vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Ano, připustil, prostředí je sice „neuspokojivé“, ale „pracujeme na tom, abychom se s tím poprali, jako se nám to už v minulosti tolikrát povedlo“. Habeck pak burcoval: „Dostaneme se z toho.“ ●

INZERCE

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

euro<sup>o</sup>

Vědět víc.

# Máme čisté svědomí

## Kauza Skautské energie poškozuje nejen nás, ale i skauty, říká CEO Kolibřík Energie



Jan Palička  
palička@tydenikeuro.cz

Po čtyřech letech projekt Skautská energie opět nabízí zákazníkům možnost levných dodávek elektřiny a plynu. Předchozí pokus ale dopadl neslavně, včetně soudních sporů o stovky milionů s někdejší dodavatelem, společností Kolibřík Energie. Její CEO Hynek Sagan nyní říká, že je přesvědčen o tom, že celá kauza byla do značné míry od počátku vedena snahou zneužít tradici, dobré jméno, a především příznivce mládežnické organizace v osobní prospěch úzké skupiny konkrétních osob z vedení projektu Skautská energie.

### ► Vaše tvrzení proti Skautské energii a jejím představitelům jsou poměrně závažná, z čeho vycházejí?

Z desítek hodin osobních jednání s vedením projektu Skautská energie. To cíleně vytvořilo informační bariéru mezi dodavatelem energií a řadovými odběrateli. Pod hrozbou pokuty desítek milionů korun jsme tak nemohli se zákazníci komunikovat jinak než výhradně prostřednictvím těchto osob. Tím nám bylo cíleně znemožněno zákazníkům objektivně informovat o situaci, která na trhu nastala. Odpovědnost za informování zákazníků smluvně převzalo vedení Skautské energie, ale o tom, že nejen my, ale i ostatní dodavatelé nejsme schopni bezprecedentní nárůst cen energií na evropských trzích dlouhodobě ustát a v dodávkách za stávajících podmínek pokračovat, neinformovalo.

### ► Vy jste se tedy snažili nějak situaci řešit?

Ano, náš zájem se spojit, abychom tomu zásahu vyšší moci, jakým byla epidemie covidu-19 nebo válka na Ukrajině, čelili společně a v zájmu zákazníků, byl ale zjevně jednostranný.

### ► Zapojení Kolibřík Energie do projektu Skautská energie fungovalo na modelu v zásadě neziskového komunitního projektu. V případě cenových turbulencí se ale podobné projekty ocitají v problémech jako první. Byl to i tento případ?

Určitě. Zásadní však je to, zda si nejenom přednosti těchto projektů, ale i limity uvědomují zákazníci, a především jestli jsou o této podstatě komunitních projektů od počátku poctivě informováni, a nikoli uváděni v omyl, což se v našem případě ze strany vedení Skautské energie dělo.

### ► Jak konkrétně?

Se zákazníky bylo cíleně manipulováno, když je vedení Skautské energie do poslední chvíle ubezpečovalo, že jich se energetická krize na rozdíl od drtivé většiny Čechů netýká. Že oni mají smluvně zajištěny ty nejlepší ceny a přes ně nejede vlak.

### ► A skutečně je měli?

Měli, ale tyto smlouvy neexistovaly ve vakuu, kde na ně okolní svět a probíhající energetická krize nemá žádný vliv. Skautská energie oslovila jménem spolku Junák – český skaut trh a vysoutěžila jako nejlevnější nabídku naší společnosti. Ta do toho šla s vědomím, že se jedná o projekt víceméně nevýdělečný, dobročinný, neboť zisky měly být dále distribuovány na projekty skautské organizace. Aby společnost dosáhla co nejnižší nabídkové ceny, pracovala s naprosto minimální marží. Jenže ve chvíli skokového zdražení energií, které prostě nešlo absorbovat, bylo logické, že nemáme odkud brát. Nemohli jsme si snížit náklady, neboť ty jsme celou dobu drželi na minimálních hodnotách.

### ► Jaká byla vaše reakce?

Férově, transparentně a podle zákona. Bylo nám jasné, že nemáme jak ztráty, které denně vznikaly, kumulovat se a dosahovaly obrovských čísel,

financovat. Obrátili jsme se tedy na vedení Skautské energie a na rovinu řekli, že takový náraz nejde ustát a že jsme připraveni hledat společná řešení. Věřili jsme, že máme společný cíl – udržet projekt při životě a minimalizovat dopady na zákazníky. V tom jsme se bohužel zjevně mýlili.

### ► S jakými řešeními jste přišli?

V podstatě se vším, co přicházelo v úvahu. Nové tarify, jednoleté či dvouleté fixace, spotový tarif a jejich kombinace. Naše návrhy byly v porovnání s konkurencí v dané době nejlepším řešením pro zákazníky. Měli jsme zájem projekt zachovat, a proto jsme přicházeli s konstruktivními návrhy. Všechny ale byly odmítnuty. O to větší bylo pro mě překvapení, když jsem se dozvěděl, jaké ceny nabídlo vedení projektu Skautská energie našim bývalým zákazníkům po tom, co skončili u dodavatele poslední instance.

### ► V čem byl problém?

Druhá strana odmítala na situaci adekvátně reagovat a vůbec si vznik energetické krize připustit. Neustále protahovala jednání, ale co bylo ještě mnohem horší – rozjela reklamní kampaň pro získávání nových zákazníků, a to za ceny, u nichž bylo zřejmé, že jsou i v krátkodobém horizontu neudržitelné a pro projekt likvidační.

### ► Zákazníci si nebyli vědomi toho, že projekt je neudržitelný?

Nebyli. Vedení Skautské energie je neustále ujišťovalo, že je vše v pořádku a bez rizika, že jen získají bezkonkurenční ceny. Bylo jasné, kam to směřuje. Nemohli jsme ale dělat víc, než jsme dělali – tedy jednat stále se stejnými lidmi v čele s panem Slavíkem. Smlouva se skauty nám neumožňovala komunikovat se zákazníky napřímo. Pokud bychom zákazníkům oslovili, druhý den bychom měli na stole žalobu ze strany vedení projektu na 300 milionů korun, neboť sankce za takové oslovení zákazníků byla





smlouvou vyčíslena na deset tisíc korun za zákazníka.

► **Jak tedy došlo k přechodu zákazníků k dodavateli poslední instance?**

Rozhodnutí o řešení situace touto cestou učinilo vedení projektu, upřednostnili toto řešení před všemi cenovými nabídkami, které jsme nabízeli. Tímto svým rozhodnutím nenávratně prodražili náklady na energie všem zákazníkům, kteří byli do tohoto projektu zapojeni.

► **Můžete poskytnout doklady o cenách, jež jste nabízeli při jednáních s vedením Skautské energie?**

Samozřejmě, ostatně jsme je již předložili i k soudům. Nebyl to pouze jeden produkt, ale řada produktů, abychom vyšli vedení Skautské energie co nejvíce vstříc a oni neměli pocit, že si musí vybrat pouze jedno řešení. Byli jsme velmi flexibilní a konstruktivní jak v nabídce, tak cenách za MWh u fixních produktů elektřiny i plynu. Chamtivost ale zvítězila nad zdravým rozumem.

► **To je opět dost silné tvrzení, co přesně tím myslíte?**

Na trhu je běžné, že dodavatelé po uzavření nové smlouvy vyplácejí zprostředkovatelům, kterým je i projekt Skautská energie, relativně štědré provize. A nový dodavatel znamená novou

smlouvou a novou provizi. Jen pro představu, za rok dodávek inkasovalo vedení Skautské energie od naší společnosti na provizích přes 17 milionů korun. Po skončení dodávek se k nám dostala informace, že provize Skautské energie měly být u nových dodavatelů daleko vyšší, než byly ty, které jsme platili podle smlouvy my. K tomuto se však vedení Skautské energie dlouhodobě odmítá vyjádřit a smlouvy s novými dodavateli na rozdíl od předchozí praxe nezveřejnilo.

► **Po přechodu zákazníků Skautské energie k dodavateli poslední instance a skokovému nárůstu cen nicméně zákazníci obviňovali a stále ještě obviňují vaši společnost...**

Bohužel je tomu tak a rozčarování zákazníků čistě z jejich pohledu dobře chápeme a vlastně s ním i souhlasíme. Většina se jich obrátila proti společnosti Kolibřík Energie, nikoli proti vedení projektu Skautská energie, neboť neměla a většinou ani dosud nemá relevantní informace. Vedení projektu před nimi tajilo probíhající jednání, ale především rizika, když zákazníci do poslední chvíle ubezpečovalo, že mohou být klidní, neboť mají zajištěny i v době krize nejlepší ceny na trhu, a mohou proto i doporučit Skautskou energii dalším lidem, spustili reklamní kampaň na nábor nových klientů... Podle našeho právního názoru se

tak vědomě dopouštěli klamavého jednání, neboť si museli být vědomi rizik a důsledků.

► **Máte pro to nějaké vysvětlení?**

Asi měli pocit, že se jim takové riziko vyplatí. Věděli, že členové a příznivci Skautu jim intuitivně důvěřují, tedy ani ne tak jim, ale skautské tradici a odkazu. Zákazníci si zjevně nedokázali představit, že by to s nimi někdo z vedení nemyslel poctivě a že sleduje vlastní zájmy a cíle. Za riziko to navíc v konečném důsledku nestálo. Záměr, kdy vina za ukončení dodávek padne na předchozího operátora a svede se na něj, že smlouvu porušil on včetně plánu na dodatečné příjmy z vymáhání nejrůznějších smluvních pokut a sankcí vedení projektu Skautská energie, nevyšel a vyjít ani nemůže. Naopak poškodil všechny smluvní strany, včetně zákazníků, spolku Junák i společnosti Kolibřík Energie.

► **Prvostupňový soud loni v březnu rozhodl, že vaše společnost má zaplatit smluvní pokutu 117 milionů korun, vy jste se odvolali a odvolací řízení běží již druhý rok. Nadto se právníci společnosti LitFin, zabývající se financováním soudních sporů, s ním vedení Junáka uzavřelo spolupráci, údajně nechali slyšet, že z vás dokážou vysoudit přes miliardu...**

Podobná silná vyjádření jsou součástí cíleného nátlaku, LitFin počítá s tím, že soudy se potáhnou mnoho let a konečný verdikt je nejistý. Proto protistranu mezitím tlačí k mimosoudní dohodě, kdy podvědomě razí jednoduchý příběh, v němž úctyhodnou mládežnickou organizaci nemilosrdně vzala na hůl firma protřelých energetických podnikatelů. To je způsob podnikání podobných právních firem a my na něj rozhodně nepřistoupíme.

► **Nebojíte se, že soud nakonec prohrájete?**

Rozhodně ne. Na naší straně jsou obvyčejná lidská logika, podnikatelská morálka a jasná fakta, ale i fakt, že ukončení dodávek nebyla naše spekulace a snaha vyhnout se smluvním závazkům, nýbrž důsledek vyšší moci v podobě energetické krize, na což zákony pamatují. Stejně jako na to, že nepoctivé jednání nemůže požívat právní ochrany. Máme čisté svědomí, že jsme udělali vše, abychom zamezili zbytečným škodám na straně zákazníků. ●

# Ekonomika zpomaluje, advokáti zrychlují

Byznys v regionu střední Evropy chřadne, šancí může být obnova poválečné Ukrajiny, říkají řídicí partneři advokátních kanceláří Havel & Partners a Dentons

Jaroslav Kramer  
obsahový garant, Euro Lawyers

**P**řední tuzemští advokáti Jaroslav Havel, řídící partner Havel & Partners, a Ladislav Smejkal s Jiřím Stržínkem, řídící partneři advokátní kanceláře Dentons v Praze, nemají příliš možností se sejít. To, že nedávno získali v žebříčku Právnická firma roku hlavní cenu za „domácí“ a „mezinárodní“ advokacii, k tomu ale bylo dobrou příležitostí. Proto se nabízelo s tuzemskými právníckými lidry zaměřit se nejen na podmínky na českém trhu právních služeb, ale i na aktuální ekonomickou situaci v regionu střední Evropy. Ani právníci totiž nežijí ve vzduchoprázdnu, a tak platí, že to, jak se daří advokacii, do velké míry závisí na celkové situaci ekonomiky. Řídící partneři nejúspěšnějších tuzemských advokátních kanceláří jsou v tomto ohledu poměrně skeptičtí.

„Ekonomická situace ve střední Evropě není příliš růžová. Pokud se podíváme na HDP v Česku, na Slovensku, v Polsku, Rakousku a Německu, tak máme poměrně slabé výsledky. V Česku byla ekonomika po covidu jednou z nejpomaleji se vzpamatovávajících v celé Evropě. Ať už jde o růst HDP, nebo o celkový ekonomický výhled, moc optimismu tu není. Některé firmy, například z automobilového odvětví, už potichu stěhují výrobu do levnějších zemí, což může krátkodobě znamenat více právní práce, ale dlouhodobě to může mít negativní dopad na naše klienty, protože o ně přijdeme,“ říká Ladislav Smejkal. Fakt, že příští rok čekají Česko sněmovní volby, podle něj celkovému stavu tuzemské ekonomiky může spíš přitížit. „Náznaky nějakého zásadního růstu nevidím a je těžké odhadovat, jak se to promítne do poptávky po právních službách,“ dodává Smejkal.

Podle Jaroslava Havla nyní bude region střední Evropy doplácet na přílišnou provázanost s Německem, a především tamním automobilovým průmyslem. Zpomaluje totiž jak Německo, tak celý evropský automotive, který se nyní potýká s následky ukvapené sázky na elektromobilitu. „Ekonomika Německa a celé Evropy v současnosti vykazuje známky zpomalení, což bude mít dopad i na naše regiony. Německé koncerny už vyhlásily, že čelí vážným problémům, což znamená, že jejich subdodavatelé budou nuceni zavírat fabriky a následky pocítí i Česko, Slovensko a Maďarsko. Německé HDP bude negativní, rakouské to samé a v Česku očekávám téměř

nulový růst, maximálně do jednoho procenta,“ říká řídící partner kanceláře Havel & Partners.

V trochu jiné situaci jsou podle Havla Slovensko a Polsko, ale ani tyto země nebudou vůči ekonomickému ochlazení Německa imunní. „Slovensko, které silně závisí na automotive, se sice drží díky vyšší spotřebě domácností, ale i tam se situace bude zhoršovat. Polsko jako jediné v regionu je na tom lépe, ale i tak bude zasaženo závislostí na Německu. Celkově máme pět zemí v regionu, kromě Polska, které jsou silně provázané a ve kterých lze očekávat problémy s růstem HDP. Tato situace nevypadá příliš pozitivně minimálně pět až sedm let.“

## Do roka a do dne?

Debata se nemohla vyhnout ani geopolitickým tématům a širším mezinárodním souvislostem. V tomto kontextu zaznělo, že zejména pro Česko, Slovensko a Polsko by slibnou ekonomickou vzpruhou mohla být poválečná obnova Ukrajiny. Nahrává tomu ne-



jen geografická blízkost, ale také fakt, že všechny tři země platí za věrné a štědré spojence napadené země a přijaly také mnoho uprchlíků. Mnohé však nevypovídá o tom, že by se konflikt blížil k nějakému řešení. Jaroslav Havel v této souvislosti předkládá dva odlišné scénáře spjaté s nově zvoleným americkým prezidentem Donaldem Trumpem.

„Myslím si, že obě naše kanceláře (Havel & Partners a Dentons - pozn. red.) mají určitou výhodu v tom, že pokud se situace na Ukrajině vyřeší, máme

možnost využít příležitosti, které by z toho vzešly. Věřím, že během prvního roku vlády Donalda Trumpa s rozumnou pravděpodobností může válka skončit či konflikt nějak zmírnit. To by mohlo být obrovskou příležitostí, na kterou jsme připraveni. Češi a Slováci se v tomto regionu umějí dobře pohybovat. Pokud ale válka do roka od nástupu Trumpa neskončí – myslím si, že bude trvat ještě dlouho –, bude to mít pro nás všechny dalekosáhlé důsledky," říká. Pro případ naplnění prvního ze scénářů je Jaroslav Havel se svým týmem připraven využít ze situace maximum.

„Předpokládám, že by po konci války došlo k období Marshallova plánu pro Ukrajinu a okolí, což by znamenalo obrovské množství právní a poradenské práce. Máme kancelář ve Frankfurtu a nejen tam spolupracujeme s řadou špičkových amerických, britských a německých právnických firem, což nám dává silnou pozici a šanci profitovat z této situace. Konkrétně pracujeme zejména s většinou elitních amerických právních kanceláří, které následně zajišťují služby pro velké investiční společnosti, jako jsou BlackRock, Blackstone, Brookfield, Apollo, Bain či KKR. S řadou pak přímo investuje náš spřízněný One Family Office a One Capital Partners. Jsme tedy připraveni a vidíme v této situaci obrovský potenciál. Rozhodně bychom okamžitě v Kyjevě otevřeli kancelář pro právo a daně a stejně i naše spřízněná investiční noha. Už si vybíráme ukrajinské partnery," přibližuje detaily chystané ofenzivy.

### Úspora na špatném místě

Ohledně domácího trhu právních služeb se všichni tři elitní advokáti shodují na obecných trendech – konsolidaci na trhu a dlouholeté podměrečnosti advokátních tarifů. Jiří Stržínek ale upozorňuje na další specifikum tuzemského trhu. „V našem regionu mi někdy vadí mindset některých klientů. V mnoha případech je tu přístup k právním službám skutečně jiný než v USA a obecně v anglosaském prostředí, kde si klienti často uvědomují, že investice do kvalitních právních a odborných poradců může být klíčová pro dlouhodobý růst a stabilitu firmy. V Česku a dalších středoevropských zemích často dochází k tomu, že v krizových obdobích jsou právníci, auditori a další poradci první zasažení, protože klienti je považují za náklady, které lze snadno omezit," říká řídící partner Dentons.

Toto vnímání může být podle něj krátkozraké, protože kvalitní právní

poradenství a správně nastavené právní strategie mohou být tím, co firmám pomůže krizi lépe proplout, nebo dokonce využít příležitosti, které by jinak přehlédly. V konečném důsledku tak podle Stržíňka jde o šetření na nesprávném místě, protože firmy takto mohou přijít o víc, než kolik osekáním právního poradenství ušetří. „Je to určitý kulturní rozdíl v přístupu k podnikání. V USA je mnohem běžnější vnímat právníka jako partnera v byznysu, zatímco v našem regionu, i mezi lidmi, kteří byli součástí velkých advokátních kanceláří, někdy stále přetrvává přístup k právním službám jako k přebytkovému nákladu. Je výzvou pro advokátní kanceláře, aby vysvětlily klientům hodnotu dlouhodobé investice do kvalitní právní pomoci," dodává Stržínek.

Coby řídicí partneři lokální kanceláře mezinárodní právnícké firmy však mají Stržínek se Smejkalem výhodu v zázemí sítě, a proto nejsou závislí jen na leckdy obtížném tuzemském trhu. Platí to však i naopak. „I když jsme mezinárodní kancelář, máme poměrně silnou lokální klientelu, což znamená, že nejsme zcela závislí pouze na tom, co nám pošle centrála. Na druhé straně vnímám, že kolegové v jiných kancelářích mají tu výhodu, že se kromě právních služeb zaměřují i na další oblasti. Naše strategie se zaměřuje na poskytování kvalitních právních a daňových služeb pro lokální klientelu a na to, abychom nebyli závislí pouze na tom, co nám pošlou klienti z Německa, Francie nebo Itálie," přibližuje Ladislav Smejkal.

Předností tohoto nastavení je schopnost pružněji reagovat na výkyvy trhu, jako je zmíněné ekonomické zpomalení Německa. I tam navíc do hry vstupují politické turbulence. „V Německu nás v únoru čekají volby, jejichž výsledek je nejistý," upozorňuje Smejkal a dodává, že je nejvyšší čas ekonomiku více diverzifikovat. „Vzhledem k tomu, že pracuji hlavně pro výrobní firmy, mi vadí naše silná závislost na německém automotive a silnici pozice Číny na trhu s dotovanými elektromobily. Vnímám, že Evropská unie není v tomto ohledu konkurenceschopná, což bude mít pro nás v Česku zásadní dopad, řada lidí nebude mít nadále práci kolem výroby aut. Očekávám, že Evropa bude mít nějaký plán, ale zatím ho nevidím," uzavírá Smejkal. ●

Druhou část rozhovoru s Jaroslavem Havlem, Ladislavem Smejkalem a Jiřím Stržíňkem naleznete v aktuálním vydání magazínu **Top právní byznys**, který vychází jako příloha týdeníku Euro.

## Lídři měsíce



### Jana Sedláková

Přesouvá se z advokacie ke startupům. Bude partnerkou nového fondu StartGuide. „Od nového roku nebudu jednatelka a denní vedení převezmou ostatní společníci. Majoritní podíl ve společnosti si nechávám," řekla pro server CzechCrunch s tím, že ze společností kolem Sedlakova Legal se nově stane skupina firem, kterou kromě advokátní kanceláře tvoří účetní společnost, poradenská společnost a školicí platforma.



### Jakub Nedoma

Advokátní kancelář Weinhold Legal ho jmenovala do postu associate partner. V kanceláři s přestávkou působí již od roku 2012. V letech 2018 až 2020 působil jako M&A a IT/IP expert pro nadnárodní společnost působící v regionu střední Evropy. Je hodnocen jako rising star (2023) pro Česko v žebříčku IP Stars. Specializuje se především na oblast M&A a IT/IP práva.



### Veronika Zmeková

Připojila se k pražské advokátní kanceláři Sniehotta & Vajda Legal. Posílila tým kanceláře zaměřený na poradenství v oblasti občanského práva hmotného i procesního a práva korporátního. Zároveň přináší jedinečné zkušenosti z farmaceutického a zdravotnického práva. ●

## CASA DE VIDRO

[institutobardi.org.br](http://institutobardi.org.br)

Architektka Lina Bo Bardiová se v roce 1946 přestěhovala se svým manželem, sběratelem a kurátorem Pietrem Mariem Bardim, do São Paula. I přesto, že si původně přála žít v Rio de Janeiru, o něco větší São Paulo se pro oba manžele nakonec stalo domovem po zbytek jejich životů. V roce 1951, kdy se Lina a Pietro stali oficiálními občany Brazílie, vznikl i jejich vlastní dům. Casa de Vidro (dům skla) navazuje ve svém odlehčení a transparentnosti na evropskou modernistickou tradici. Je však obohacen o zcela nové prvky vycházející z tropického klimatu a jihoamerického výtvarného i kulturního temperamentu. Dům, vyneseny nad zem subtilními piloty, se stává jakousi obytnou krajinou, interiér se propojuje s exteriérem a ten vstupuje prosklenými stěnami zase dovnitř. ●

# Dominanty São Paula

Brazilská megapole se v průběhu 20. století stala dějištěm důležitých architektonických příběhů ovlivňujících zásadní proudy moderního tropického stavitelství. Rodiště svébytné školy Paulista má dodnes co nabídnout. Proto jsme přijali pozvání výstavního projektu Aberto k návštěvě výjimečných staveb

**Adam Štěch**  
spolupracovník redakce



## GALERIA DO ROCK

@galeriadorockoficial

Původem italská architektka Maria Bardelliová a Ermanno Siffredi navrhli během padesátých a šedesátých let v São Paulu řadu důležitých staveb. Kromě luxusních bytových domů ve čtvrti Higienópolis nebo kulaté věže hotelu Hilton patří k jejich nejzajímavějším projektům obchodní galerie v centru města. Jedna z nich, Do Rock (1963), má organicky zvlíchnutou fasádu, která návštěvníky doslova vtahuje do komerčních prostor, známých především pro své obchody s módou a hudbními. Na podobě interiéru architekti spolupracovali s výtvarným umělcem Bramantem Buffonim, který každé patro pokryl odlišnou abstraktní dlažbou. ●



## CASA CHU MING SILVEIRA

aberto.art/en

Brazílská architektka čínského původu Chu Ming Silveira se proslavila po celé Jižní Americe návrhem veřejné telefonní budky z roku 1972 s příznačným označením Oreihao (ucho). Jen opravdu zasvěcení však znali její vlastní brutalistickou rezidenci ve čtvrti Morumbi. Byla postavena na počátku sedmdesátých let, ale až letos se představila světu architektury díky kurátorské iniciativě Aberto, jež bývalou rezidenci proměnila na pár týdnů v uměleckou galerii. ●



## CASA SP-ARTE

sp-arte.com

Všestranná osobnost designéra, výtvarníka, architekta, teoretika a filozofa Flávia de Carvalho sehrála velmi důležitou roli při vzniku brazilské avantgardy. Tento nekonformní intelektuál prozrazoval již od dvacátých let experimentální výtvarné formy i nekonvenční a svobodný způsob života. Mezi jeho nemnohé architektonické realizace patří soubor obytných domů s výraznými funkcionalistickými a artdecovými vlivy, který uskutečnil v roce 1938 nedaleko Avenida Paulista. Do dnešních dnů se zachoval pouze jediný exemplář, v němž dnes sídlí umělecká galerie Casa Sp-Arte. ●

## EDIFÍCIO ITALIA

veřejný prostor

Edifício Itália je hrdou dominantou centrální části města. Polyfunkční budova byla postavená v letech 1956 až 1965, je vysoká 165 metrů, má 46 podlaží a je druhou nejvyšší stavbou v São Paulu. Jejím architektem byl Franz Heep, který se do Brazílie přestěhoval z Německa přes Paříž, kde už před druhou světovou válkou společně s Jeanem Ginsbergem navrhoval luxusní obytné domy. Po válce zahájil Heep, žák Waltera Gropia a Adolfa Meyera, úspěšnou kariéru v Brazílii, kde projektoval řadu velkých městských komplexů a bytových domů. Edifício Itália je jeho nejslavnějším a dodnes zůstává ikonou panoramatu São Paula. ●



## INSTITUT SEDES SAPIENTIAE

[sedes.org.br](http://sedes.org.br)

Rino Levi studoval architekturu v Římě a v Miláně, kde se setkal například s Marcellem Piacentiniem nebo Adalbertem Liberou. Patří mezi průkopnickou generaci brazilských architektů, kteří propagovali modernismus již před druhou světovou válkou. Budova institutu SedeS Sapientiae z roku 1940 se vyznačuje svěbytnou elegancí prosklených fasád a galerií zastřešených vlnnými markýzami, které si nezadají s tehdejší inovativní tvorbou Oscara Niemeyera. ●



## FAU

[fau.usp.br](http://fau.usp.br)

Brazilskou architekturu 20. století definují dva rozdílné proudy. Škola Carioca vznikla již ve čtyřicátých letech v Rio de Janeiru a je typická expresivními a extrovertními formami a prostory. Styl Paulista přišel o 15 let později a prosadil se, jak název napovídá, především v São Paulu. Jeho architekti upřednostňovali surový pohledový beton a introvertní, do sebe uzavřené prostory. Jednou z nejvýznamnějších osobností této školy byl Joao Batista Vilanova Artigas, který se narodil v roce 1915 v Curitiba ve spolkovém státě Paraná. Vyučil se inženýrem, ale v roce 1937 absolvoval architekturu na Polytechnice právě v São Paulu. Jeho vrcholnou prací definují odvážné betonové struktury. Patří k nim také dynamické rampy a dramatické vnitřní prostory charakterizující jeho ikonickou budovu Fakultu architektury a urbanismu (FAU) na univerzitě v São Paulu, postavené v letech 1961 až 1969. ●



## CASA TOMIE OHTAKE

[aberto.art/en](http://aberto.art/en)

Se svým půdorysem ve tvaru písmene L a introvertním interiérem je tato jednopodlažní rezidence jedním z nejlepších příkladů architektonické školy Paulista. Architekt Ruy Ohtake je známý inovativními projekty charakteristickými silným sochařským citem, odvážným použitím barev a často postmoderní rozverností. Dům pro svou maminku, slavnou umělkyni Tomie Ohtake, navrhl jako svůj debut. Šedá budova ze surového betonu je uvnitř obohacena použitím základních barev, například na dveřích a některých stěnách. Dům a ateliér v jednom byl pod dohledem architekta v letech 1968 až 1995 ještě dvakrát zvětšen. Aktuálně byl otevřen jako umělecká galerie v rámci projektu Aberto. Do budoucna však plánuje již třetí generace rodiny Ohtake otevřít rezidenci veřejnosti permanentně. ●



## CASA ZALSZUPIN

[casazalszupin.com](http://casazalszupin.com)

Mimo Brazílii je Jorge Zalszupin nejvíce známý jako návrhář nábytku. Tento původem polský tvůrce však během své bohaté kariéry postavil i desítky komerčních a privátních staveb, včetně svého vlastního domu. Ten byl asi před dvěma lety transformován do podoby umělecké galerie pod taktovkou Lissy Carmony ze značky Etel, která se zaměřuje na produkci ikonického brazilského nábytku od tvůrců, jako jsou Oscar Niemeyer, Joaquim Tenreiro nebo právě Zalszupin. Kromě krátkodobých výstav najdete v jeho bývalé rezidenci rovněž autenticky zachované studio s kompletním archívem. ●





”

# Investujeme.

→ [www.drfg.cz](http://www.drfg.cz)

*Vizualizace projektu Smetanka Park, Olomouc*

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

# Ekonometr, který zkoumá krypto

Bitcoinů jsou pořád ohromně zajímavým vědeckým tématem pro řadu oborů, říká Ladislav Křišťoufek, prorektor Univerzity Karlovy a jeden z nejcitovanějších vědců v Česku, jehož ocenil řádem i prezident



**Martin Rychlík**  
rychlik@tydenikeuro.cz

Matematika jej bavila už na poděbradském gymnáziu. Šla mu. Ale k dalším přírodním vědám vyloženě netíhl; zajímaly jej i společenské jevy, takže zvolil ekonomii na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy (FSV UK). Po velkém doktorátu v roce 2013 už naplno „vjel“ do ekonometrie, do vědy. A roku 2020 se v pouhých 35 letech stal jedním z nejmladších profesorů v Česku! Přes dva roky je prorektorem UK pro vědu a výzkum, přičemž teď o víkendů oslavil svoje čtyřicátiny. V akademické funkci je dost vytížen. Má čas na vlastní bádání?

„Už je to pracovně složitější, věnuji se spíše seniornímu autorství ve smyslu koordinace týmu,“ řekl týdeníku Euro muž, jenž má dle vědeckých databází stovku publikací a více než šest tisíc citací. Nejvíce si však cení své Ph.D. dizertačky, vlastně monografie *Long-range Cross-Correlations: Tests, Estimators and Applications*, jež měla 225 stran, a pak dvou hojně citovaných článků z let 2013 a 2015, kde už řešil kryptoměny, bitcoiny.

I díky těmto pracím má jeho „publikační činnost“, jak říkají vědci, velký dopad v akademické komunitě, který se měří ohlasy. Za roky 2022 a 2023 se Křišťoufek vyšvihl na seznam světově nejcitovanějších vědců společnosti Clarivate. Ocitl se tak mezi nemnoha vybranými českými výzkumníky, z nichž dlouhodobě excelují například Petr Pyšek a Jan Pergl z Akademie věd ČR zkoumající invazní

rostliny nebo fenomenální fyzik Tomáš Jungwirth, jenž je strůjcem celého nového oboru: spintroniky.

## Časové řady, trhy a ERC

Jaký to je pocit? „Byl jsem za to samozřejmě rád. Těší mě, že je tu respektovaný žebříček či vlastně seznam Highly Cited Researchers, který je vypracován poměrně objektivně. Snaží se vnímat specifika disciplín, pracuje s citovaností, ale není to jen na bázi absolutních čísel, nýbrž s ohledem na jednotlivé obory, na bázi percentilů, úspěšnosti. Když se na to dívám zpětně z té řekněme manažerské perspektivy, je to potěšující dokument minulosti,“ usmívá se prorektor, který nyní „šéfuje“ výzkumu ohromné univerzity se sedmnácti fakultami.

Odborně se věnuje ekonometrii (zejména fraktalitě a dlouhé paměti



## Ladislav Křišťoufek

- Odborně se zabývá ekonometrií, kryptoaktivy a data science.
- Vystudoval ekonomii na FSV UK, stážoval i v UC Berkeley.
- Výzkumný pobyt absolvoval na Warwick Business School.
- Roku 2020 se v 35 letech stal profesorem Univerzity Karlovy.
- V letech 2018 až 2022 byl proděkanem FSV UK pro studium.
- Od jara 2022 působí jako prorektor UK pro vědu a výzkum.
- Je členem vládní RVVI, má přes šest tisíc vědeckých citací.
- Hrál a dosud sbírá kartičky hry Magic The Gathering.



„Bitcoin jsou věc nejen ekonomická, finančně-ekonomická a infromatická, ale také bezpečnostní, energetická, a tím pádem už i environmentální,“ tvrdí Ladislav Křišťoufek.

časových řad), financím, datové analýze a data science, což je kurz, který ještě coby prorektor stále vyučuje. Mezi lety 2018 až 2022 byl proděkanem FSV UK, jež jako jedna z mála společenskovedních fakult v tuzemsku získala dva prestižní granty Evropské výzkumné rady čili ERC – o Anežce Kuzmičové zkoumající dětské čtenářství jsme psali i v této rubrice (*Euro 20/2024*), letos uspěl i Michal Smetana s tématem vojenských aliancí a na třetí grant se nejspíše brzy schyluje...

Nabízí se otázka: nebude o „íránsí“ žádat také nejcitovanější vědec mateřské fakulty? „Ve chvíli, kdy jsem se k žádosti o ERC chystal a měl na tom systematicky pracovat, jsem začal prorektorovat. Tím to dostalo jasnou stopku. A myslím, že dokud budu v nějaké vysoké manažerské funkci, není to realistické, protože bych se tomu chtěl věnovat naplno a s čistým svědomím. Uvidím, co do budoucna, ale pokud bych se někdy vrátil k standardnímu vědeckému fungování, pak bych takovou ambici určitě měl,“ líčí Křišťoufek.

### Profesor bitcoinu, hráč Magicu

Bitcoin, o jehož možném zakladateli s nickem „Satoshi Nakamoto“ se opět spekuluje (zájem oživil dokument HBO), momentálně trhá rekordy. Jak se na tuto

online platební síť P2P dívá akademik, který krypto vědecky studuje? Jak se za deset let bitcoin vyvinul? „Vidím, jak se z něčeho totálně marginálního a fringeového stal ne snad mainstream, ale věc, o které je širší povědomí a může spoluporozhodovat třeba i americké prezidentské volby! Krypto ušlo za deset let obrovskou cestu, na které jsou zajímavé nejen inovace a růst ceny,“ říká ekonom.

Zůstává snad i nyní bitcoin tématem pro vědu? „Určitě ano. Měnou se ještě nestal a nestane, spíše to vidím, že bude směřovat ke statutu rezervy, nikoli oběživa ve standardním smyslu. Ale pro výzkum je to pořád obrovsky zajímavé, jak bitcoin, tak decentralizované finance celkově, protože mají zajímavý potenciál jako interdisciplinární téma. Je to věc nejen ekonomická, finančně-ekonomická a infromatická, ale také bezpečnostní, energetická, a tím pádem už i environmentální,“ říká Křišťoufek s vědomím, že e-farmy s vodními elektrárnami „těžící“ kryptoaktiva se budují i v horském Bhútánu a české firmy zvou investory k těžbě třeba do Dubaje.

Investoval snad vědec do bitcoinu svoje peníze? „V roce 2013 ne,“ odpovídá s úsměvem, načež upozorňuje, že znalosti tématu decentralizovaných financí

a jejich chodu může mít jen „aktivní účastník trhu“, neboť „porozumět mechanismům“ není triviální. „Aby člověk mohl psát příběhy z trhu, a pro mne i výzkum tvoří hlavně příběhy a interpretace, poněvadž je tu veliký aspekt psychologický a behaviorální, nesmí to brát automatizovaně, líně,“ vypráví čerstvý čtyřicátník, který dříve hrál a sbírá kartičky populární hry Magic: The Gathering.

### Na turnaji i proti študákům

Donedávna si občas na turnajích i zahrál; má za sebou účast v mistrovství republiky. „Bylo vtipné, když jsme se tam párkrát potkali i s mými studenty – a rozhodně mi to nedávali zadarmo,“ směje se nejmladší společenskovední profesor Karlovky. Školu si prý jeho studenti zvolili dobře – právě Institut ekonomických studií FSV UK je dle Křišťoufka místem, kde se spolu s ústavem CERGE-EI (pro doktorská studia) vyučuje nejlepší ekonomie v Česku: „Podle nového rankingu poskytujeme nejlepší oborovou výuku v širší střední Evropě, není před námi ani nikdo z Vídně a podobně,“ těší Křišťoufka, který už odbíhá na další konferenci a chystá si své prorektorské podklady pro mezinárodní poradní board či na národní hodnocení vědy. ●



📍 Hradečanka a Jeřabinka  
Horní Malá Úpa 41, Malá Úpa

## Hory se vším všudy

Hradečanka a Jeřabinka, dvě útulné chalupy v Malé Úpě, jen několik kroků od sebe. Spojuje je vůně dřeva, milá atmosféra a kouzlo Krkonoš i přívětivá náruč domova

**Dagmar Tichá**  
Amazing Places

Kde se začal psát příběh Hradečanky a Jeřabinky, které ctí ráz původních krkonošských chalup i horské vesničky Malá Úpa? „Jsem z Hradce Králové a do Krkonoš jezdím odmalička. Manžel, původem Slovák, se všude rád realizuje a buduje něco nového. Naše soukromá chata je jen necelý kilometr od obou chalup. Když se naskytla možnost Hradečanku koupit, bylo jasno. Původně jsme zamýšleli vybudovat jen restauraci, protože tu nebylo kde se dobře najíst, ale pak se celý koncept rozrostl i o ubytování. Jeřabinku jsme přikoupili o něco později, skvěle rozšířila naše ubytovací kapacitu,“ začíná vyprávění Dagmar Rácová, spolumajitelka chalup Hradečanka a Jeřabinka.

Hradečanku museli Rácovi zrekonstruovat doslova od základů. „Zůstaly snad jen obvodové zdi. Je to třetí nejstarší

objekt v Malé Úpě. Původní stavbu jsme zachovat museli, protože jsme v Krkonošském národním parku, každá rekonstrukce i novostavba je tu pod drobnohledem. Nemohli jsme třeba zvětšit ani okna, vše má tedy svůj původní ráz,“ pokračuje Rácová.

### Dřevo a kámen

Vnitřek chalupy je nový. Dýchá z něj dřevo a je plně v horském stylu. „Dalo by se říct až lehce alpského,“ upřesňuje spolumajitelka. Vedle zmíněného dřeva je zajímavým prvkem interiéru travertin. „Manžel, který se pohybuje v realitách, ho získal, když rozebírali jedno staré autobusové nádraží. Je vlastně recyklovaný; očistili jsme ho, repasovali a znovu využili na obklady. Naši hosté ho mohou vidět třeba na obkladech v koupelnách nebo v restauraci,“ upozorňuje Dagmar Rácová.

Preciznost interiérů a kvalita provedení je něco, na co jsou majitelé hrdí.

A právem! „Při pohledu zvenku to hosté možná ani nečekají, ale všichni si to pak pochvalují. V relativně obyčejné horské chatě jsou luxusní interiéry.“

Záměr obou chalup je dobře patrný. Jeřabinku ocení ti, kterým nevadí menší pokoje; na druhé straně je příjemná pro vyznavače turistiky nebo pro pobyt s dětmi, kdy rodiče v místní kuchyňce mohou bez problémů připravit jídlo pro ty nejmenší strávníky. K dispozici je hostům také herna a společenská místnost. Veškeré interiéry Jeřabinky rovněž prošly rozsáhlou rekonstrukcí.

Hradečanka nabízí vyšší standard, byť i v ní najdete jeden pokoj s palandou. V podkroví Hradečanky se naopak rozhodně ubytujte, pokud toužíte po pravé horské romantice. Luxusnější styl podtrhuje fakt, že v jednom z podkrovních pokojů budete mít k dispozici krb.

„Za designem pokojů stojí mé představy a vize. Kromě jiného jsme si velmi

dali záležet na výběru postelí a lůžkovin. Chceme, aby se u nás hosté dobře vyspali, a to ti malí i velcí. Pohodlné postele jsou základem spokojeného, dobře vyspaného hosta,“ věří Dagmar Rácová.

Na Hradečance najdete kompletní zázemí a služby, restauraci i wellness. Stejně služby však samozřejmě můžete čerpat bez ohledu na to, ve které z chalup jste ubytováni. Wellness uvítáte k příjemnému uvolnění svalů, chvilka v infrasauně vám jistě pomůže.

### Nejlepší kuchyně široko daleko

Ze své návštěvy byste rozhodně neměli vynechat místní restauraci. Kromě jiného tu totiž najdete asi nejfotografovanější věc v celé chalupě, či spíše v obou chalupách. Překrásná kachlová kamna jsou přirozenou dominantou prostoru restaurace.

„Naše kamna jsou teplem domova, srdcem Hradečanky. Při příchodu je každý obdivuje a lidé si je hodně fotí. Vyrobita nám je německá firma, ale design je náš vlastní, sami jsme si jej navrhli. Stejný motiv máme i na snídaňovém setu nebo, pokud u nás má někdo svatbu, i na svatebním servisu. Jídelní keramiku pro nás vyráběli na Slovensku,“ líčí Rácová.

Další raritou je bohatý vinný sklep. Ten byste na horách asi nečekali, ale protože pan Rác je velkým milovníkem vína, můžete si tu vybrat odhadem asi ze 400 druhů.

Jídelní lístek je jasně orientovaný na italskou kuchyni. „Máme vlastní pec na pizzu a právě pizzou jsme vyhlášení. Nejlepší pizza je na Hradečance,“ směje se Dagmar Rácová. Sympatická je také spolupráce s místními farmáři a dodavateli i snaha o výrobu vlastních, čerstvých surovin: „Vyrábíme si vlastní sýry, uzeniny, čerstvou pastu i noky. Za chvíli nás čeká zkouška našeho parmezánu, který nám zraje už 24 měsíců. V silvestrovském týdnu chceme otestovat také stařená masa, steaky. Uvidíme, jaká bude v Úpě poptávka.“

Na Hradečance už téměř rok vládne kuchyni šéfkuchař Pavel Vendlig. Zaměřuje se právě na domácí výrobky, a jak říká paní Rácová, čerstvé suroviny, zelenina a kvalitata jsou pro jejich restauraci zásadními ingrediencemi.

Dvakrát ročně mění kompletně celé menu, zohledňují sezonní suroviny a můžete tu narazit třeba i na speciální víkendovou nabídku. Záleží, co se zrovna kde urodilo a co zajímavého se místní kuchyni

naskytne. V nadcházejícím zimním období si tu určitě nenechte ujít Hradečanské prkénko, na němž najdete domácí sýry, jako jsou třeba Monterey Jack, Leerdammer nebo Asiago pressato, a uzeniny vlastní výroby, k vínku jako dělané. Rozhodně ochutnejte čerstvou pastu, třeba sépiové špagety, nebo pomalu tažené zvěřinové maso na bylinkách s batátovým pyré. Tohle všechno bude na menu minimálně do konce března.

Příjemně strávené chvíle vám tu v zimě zaručí také skibar, stačí odepnout lyže a objednat si. Ostatně, jak Hradečanka, tak Jeřábinka jsou obě ski-in/ski-out ubytováním, vlek je opravdu přímo za chalupami a lyžařny na obou jsou samozřejmostí.

Při svém pobytu myslete na to, že jste v národním parku a že byste měli respektovat místní přírodu a dbát pravidel pro pobyt v ní, byť někdy nejsou tím pravým pro náš komfort. Jedním z omezení je například parkování. „Chápu, že by si naši zákazníci přáli něco jiného, ale musíme respektovat pravidla. U nás máme šest parkovacích míst. Zbylá auta musí parkovat na veřejném parkovišti. Nejde parkovat kdekoli, je třeba s respektem přistupovat k okolní přírodě,“ říká Dagmar Rácová. ●

INZERCE

euro



Peugeot

## Peugeot Rifter: rozumem a srdcem

Nesmírně populární osobní dodávka Peugeot Rifter uchvátí stovky klientů, zejména prakticky založených. Z tohoto hlediska totiž dokáže splnit i ty nejnáročnější požadavky, a to svou volitelnou délkou 4,4 nebo 4,75 metru a až sedmimístným provedením. Ohromí svým zavazadelníkem o objemu od 775 litrů pod krytem až po čtyři tisíce litrů se sklopenými sedadly. Navíc přidává 186 litrů v podobě chytře rozmístěných úložných schránek.

Po čerstvém faceliftu se Peugeot Rifter může pochlubit i výrazně atraktivnějším designem, novými odstíny, a zejména nejmodernějšími asistenčními systémy, jako je parkovací asistent s 12 senzory, systémem VisioPark 180 stupňů a zadní kamerou. V interiéru najdete nový konfigurovatelný přístrojový panel, desetipalcový HD dotykový displej či multifunkční vyhřívaný volant. Co se týče pohonů, oceníte osvědčený dieselový motor o výkonu 110 či 130 koní s manuální, nebo automatickou převodovkou. V nabídce je také stoprocentní elektromobil s dojezdem až 340 kilometrů. Cena od 580 tisíc korun plus pětiletá záruka. ●



# Povinné ručení čelí škodní inflaci

## Opravy aut prodražují zvyšující se ceny v servisech



**Erich Handl**  
handl@tydenikeuro.cz

Česká kancelář pojistitelů (ČKP) poukázala na aktuální situaci v oblasti povinného ručení. Stejně jako v předchozích letech i letos rostou škody v jeho rámci, pojistné však zůstává na stejné úrovni.

„Oproti 249 tisícům škod v roce 2022 a 259 tisícům v roce 2023 se pro letošní rok očekává další nárůst celkových škodních událostí řešených v rámci zmíněného pojištění na 269 tisíc, což představuje nárůst o čtyři procenta. Zvyšuje se i průměrná uhrazená majetková škoda, která se k letošnímu září navýšila o 9,9 procenta. Roste i odškodnění za imateriální újmu, meziročně vlivem nárůstu mezd o 7,5 procenta. Podobně jako v předchozích letech se dále vzdalují hodnoty průměrné škody a průměrného pojistného,“ uvedl expert České kanceláře pojistitelů Petr Jedlička (na snímku).

Pro rok 2024 se podle jeho slov očekává celkové vyplacené plnění ve výši 17,9 miliardy korun, což překračuje hodnotu z roku 2023 o 1,2 miliardy.

Závazky spojené s dlouhodobými výplatami zejména ze škod na zdraví se pro rok 2024 očekávají ve výši 2,2 miliardy, což také překračuje hodnotu předcovidového ročníku 2019, kdy byla tato hodnota dvě miliardy. Důvod rostoucích škodních závazků spočívá zejména ve škodní inflaci.

Co stojí za tímto typem inflace? Mezi jeho hlavní příčiny patří navyšující se cena práce a náhradních dílů v autoservisech. Dalším důvodem je postupná modernizace vozového parku, a tím i vyšší technologická i finanční náročnost prováděných oprav vozidel. „Na škodní inflaci měla samozřejmě významný vliv také velmi vysoká inflace v celé ekonomice, přičemž aktuální snížení škodní inflace neznamená pokles průměrné škody, ale pouze její další mírně nižší nárůst,“ popisuje důvody problému Petr Jedlička. ●

Autor je šéfredaktorem časopisu Automakers



### MG nabízí hybridní model ZS

Značka MG, první etablovaná čínská automobilka v tuzemsku, předvedla na letňanském e-Salonu model ZS Hybrid+ a odstartovala jeho prodej. Generální ředitel MG Motor Czech Martin Králíček chce letos v Česku prodat celkem 4 500 vozidel MG, což by pro čínskou značku znamenalo 36procentní meziroční růst.



### Další čínská auta míří na český trh

V Česku by ještě letos měly být k mání čínské automobily Omoda a Jaecco, které se chystá dovážet dosavadní importér Nissanu do střední Evropy, firma Grand Automotive. Výrobci vozů Omoda a Jaecco jsou součástí aktuálně druhé nejúspěšnější čínské automobilky Chery.



### Letňany hostily veletrh Czechbus

Na výstavišti v Letňanech se konal 13. ročník Czechbusu – středoevropského veletrhu autobusů, hromadné dopravy, telematiky a servisní techniky. K vidění byly expozice firem Iveco Czech Republic, SOR Libchavy, Škoda Group, Scania, Busplan, Molpir, Rošero, Turancar, Man Truck & Bus, KHMC, AD technik a řady dalších. ●

# 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](http://www.povodne.charita.cz)**



# Nejrychleji rostou Oddin.gg a Magu

## Letošnímu žebříčku Deloitte Technology Fast 50 CE vládnou startupy z Česka a Polska



**Ondřej Hergesell**  
hergesell@tydenikeuro.cz

Renomovaný žebříček Deloitte Technology Fast 50, který hodnotí technologické firmy z regionu střední a východní Evropy z pohledu nárůstu tržeb, opět opanovaly české firmy. Softwarovou FTMO letos vystřídala česká firma Oddin.gg, která vyvíjí digitální produkty a služby v oblasti datové analýzy v e-sportu se zaměřením na

### Češi v čele pelotonu

(nejrychleji rostoucí technologické firmy ve středoevropském regionu, tempo růstu v %)

1. Oddin.gg (Česko)	7 958
2. Magu Software (Česko)	4 248
3. Sia Jeff (Lotyšsko)	3 652
4. SmartLunch (Polsko)	3 527
5. Solidstudio (Polsko)	3 288
6. Plenti (Polsko)	3 146
7. JOBka (Česko)	2 317
8. Voltair (Česko)	2 308
9. Alsendo (Polsko)	2 137
10. Advanced Protection Systems (Polsko)	2 077

ZDROJ: DELOITTE TECHNOLOGY FAST 50 CE

B2B služby pro sázkové kanceláře. Firma, jež má ve svém názvu doménu ostrova Guernsey, zaznamenala v posledních čtyřech letech nárůst tržeb o téměř osm tisíc procent.

I stříbro brali Češi – společnost Magu se zabývá vývojem rostlinných probiotických nápojů a moderních doplňků stravy; její růst tržeb přesáhl čtyři tisíce procent. V první desítce jsou z Česka ještě společnosti JOBka services a Voltair. České firmy letos tvoří více než třetinu v žebříčku Fast 50. „Jsem hrdá na naše firmy, které dokazují, že je Česko lídrem v inovacích v našem regionu. Jejich úspěchy inspirují další generace českých podnikatelů,“ uvedla Kateřina Novotná, partnerka společnosti Deloitte, která žebříček organizuje.

Poradenská firma letos uspořádala již 25. ročník soutěže. Ze 17 zemí středoevropského regionu se přihlásilo více než 400 firem s průměrnou mírou růstu 1 604 procent. V první padesátce se umístilo nejvíce firem z Česka a Polska, obě mají po 17 zástupcích. Hodnotí se nárůst tržeb v letech 2020 až 2023, přičemž v loňském roce musela firma dosáhnout příjmů alespoň 100 tisíc eur. V minulosti v žebříčku uspěly významné firmy jako Livesport, Kiwi.com, FTMO, STRV, Prusa Research, DoDo či Driveto. ●



### Chytré hodinky se skvělou výdrží

Garmin Enduro 3 jsou nové hodinky založené na platformě kultovní řady Garmin Fenix. Oproti vybavenějším Fenix 8 postrádají potápěčské funkce a možnost telefonování ze zápěstí. Poskytují však extrémně dlouhou výdrž – až 36 dní v režimu chytrých hodinek – nebo až 90 dní při využívání solárního nabíjení v režimu chytrých hodinek na jedno nabití. Prodávají se za cenu od 22 490 korun.



### Češi vnímají AI pozitivně

Umělou inteligenci vnímá 63 procent Čechů pozitivně, její využití ve zdravotnictví je však přijímáno zdrženlivě, zjistil průzkum farmaceutické společnosti Stada. Téměř každý druhý Čech se domnívá, že má o této technologii dobré povědomí, a věří, že AI bude pro společnost obecně přínosem. Rozpaky však panují v otázce využití v osobní zdravotní péči. Vedle obav o zneužití citlivých informací (61 procent) jsou respondenti znepokojeni absencí empatie v důsledku omezení lidské interakce (55 procent) a zabezpečení dat (51 procent).

### Pozor na e-maily s phishingem

Stále více společností a úřadů z oblasti takzvané kritické infrastruktury se stává terčem kybernetických útoků. Podle údajů české firmy ComSource v průměru na tisíc zaměstnanců aktuálně připadá 5,7 úspěšných phishingových útoků. „Až 80 procent společností v kritické infrastruktuře se stalo obětmi phishingových útoků. Tři čtvrtiny veškerého kybernetického ohrožení přichází přes e-maily,“ říká Michal Štusák, spolumajitel ComSource. ●





# Autentická chuť a dokonalé provedení s glo™ Hyper Pro

Zařízení na zahřívání tabák glo prošlo za šest let, kdy bylo poprvé uvedeno na český trh, mnoha technologickými a designovými proměnami. Nejnovější generace glo™, kterou společnost British American Tobacco nyní představuje pod názvem Hyper Pro, vyniká hlavně díky inovativnímu displeji EasyView™ a nové technologii zahřívání HeatBoost™. Ovládání přístroje je nyní pro dospělé vyznavače nikotinových alternativ atraktivnější, jednodušší a intenzita požitku maximální.

Dlouholetý vývoj a neustálé vylepšování funkcí jsou pro zařízení glo na zahřívání tabákových i bylinných náplní typické. Každoročně se uživatelům představuje ve vyladěném nápaditém designu a přidává i vylepšení stávajících funkcí. Díky tomu si cestu od cigaret k nikotinovým alternativám hledá stále více uživatelů.

## K přechodu připravit, pozor, teď!

Měnit zažitá návyky bývá běh na dlouhou trať. Motivace, proč konečně přejít od spalovaného tabáku k zahřívání, však nebyla dosud silnější. Nové glo je totiž z uživatelského hlediska dotaženo do posledního detailu.

Klíčovou novinkou a v případě gločka také úplnou premiérou, je integrace displeje EasyView na přední straně zařízení. Umožňuje monitorovat stav baterie a poskytuje uživatelům informace o připravenosti náplně a zbývajícím počtu použití před nutností zařízení znovu dobít. Ostatně rychlejší nabíjení do 90 minut nově zajišťuje kabel USB-C, dohromady lze nové Hyper Pro použít na jedno nabití až dvacetkrát.

## Zahřívání na přání

Výrazným vylepšením prošla technologie zahřívání. Aktivováním režimu technologií HeatBoost dochází k zahřátí náplně rychleji a při vyšších teplotách. To zajišťuje autentický požitek a plnou chuť hned od prvního potažení.

V případě, že je pro uživatele základní cyklus příliš krátký, může jej opakovat až třikrát za sebou. Základní standardní režim pak prodlužuje dobu užívání na 4,5 minuty, v režimu Boost zůstává na třech minutách. Intenzitu a délku chuti si tak lze zcela přizpůsobit vlastním individuálním preferencím.

Zařízení glo Hyper Pro je plně kompatibilní se všemi dostupnými náplněmi, ať už jde o tabákové neo™ či nedávno uvedené veo™ obsahující namísto tabáku bylinu roiboos, která je doplněna o nikotinovou složku a řadu různých příchutí včetně oblíbeného mentolu či tropického ovoce.

Novinka je k dostání v pěti barevných variantách výhradně dospělým uživatelům prostřednictvím e-shopu [batstore.cz](http://batstore.cz) a v rámci sítě vybraných trafik a čerpacích stanic.





### Škoda Auto obhájila ocenění ESG Excellence

Automobilka Škoda Auto se v aktuálním, třetím ročníku nezávislého ESG ratingu, který sestavuje Vysoká škola ekonomická v Praze, umístila v nejvyšší kategorii Czech ESG Excellence, do níž porota vybírá deset nejlepších firem. ESG Rating se zaměřuje na hodnocení kvantitativních i kvalitativních aspektů udržitelnosti a naplňování principů ESG. Hodnocení realizoval panel vysokoškolských odborníků na základě dosažených výsledků v ochraně životního prostředí, sociální sféře a správě a řízení podniku. V rámci desítky oceněných firem není určováno pořadí. Škoda Auto je mezi nimi jediným zástupcem automobilového průmyslu.



### Osmicentimetrový Igráček porazil giganty

Hry a hračky českého výrobce Efko posbíraly v poslední době řadu prestižních ocenění. Tento úspěch potvrzuje, že se i relativně malá česká firma dokáže prosadit v silně konkurenčním prostředí. Důvěru si Efko dlouhodobě buduje kvalitou a promyšleností svých výrobků. Nejnovějším oceněním se pyšní figurky Igráček, které již potřetí obhájily v největší české spotřebitelské anketě titul Nejdůvěryhodnější značka. Stavebnicový systém aut MultiGO a nová ekologická stavebnice ECO Roto získaly ocenění odborníků Správná hračka. Auta MultiGO obdržela zároveň i cenu Grand Prix odborné poroty veletrhu For Toys a známku „Doporučujeme“ od portálu Testuj to.



### Charitativní kalendář Elišky Podzimkové pro Plešouny

Výtvarnice Eliška Podzimková vytvořila charitativní kalendář. Obsahuje dvanáct ilustrací z aktuálních projektů či grafik, které zhotovila sobě a kamarádům pro radost. Kalendář můžete zakoupit na platformě Darujme.cz i s podpisem autorky, a získat tak originální vánoční dárek, který pomůže dobré věci. Výtěžek z prodeje kalendáře totiž podpoří vznik Plešounů – unikátního osvětového seriálu pro onkologicky nemocné děti. Třináct dílů se rodí pomocí speciální animační techniky, při natáčení se kombinují reálné záběry s animovanými. Průvodci jsou dva zvědaví caparti – kreslené postavičky kámošů Tobíka a Emy, kteří s nemocí sami statečně bojují.



### Vařte snadno, rychle, zdravě a beze zbytků

Vegetariánskou kuchyni, jak ji neznáte – hravou, kreativní a svěží –, vaří v pražském bistru Green Table by Veolia se svým týmem šéfkuchařka Miluše Makó. Autorka na stránkách knihy Rok v Green Table s Miluší Makó (Vegetariánské sezonní recepty) spojila svou lásku k zelenině a neplýtvání, a tak vznikla kuchařka plná originálních receptů, tipů a rad na sezonní vaření. V knize najdete také přehledně označená jídla veganská či bez lepku. Proměňte společně s Miluší vaši kuchyni v místo, kde se vaří zdravě, snadno a barevně. Její jedinečný přístup bude bavit vás i všechny ty, kteří se připojí k vašemu stolu.



### Orlen Unipetrol je žádaným zaměstnavatelem

Mezi českými studenty je Orlen Unipetrol třetím nejžádanějším zaměstnavatelem roku 2024. Za nejvhodnějšího zaměstnavatele pro zahájení své kariéry označili Orlen Unipetrol studenti v Ústeckém kraji, čímž skupina potvrdila své prvenství v regionu již počtvrté v řadě. Letos již Orlen Unipetrol získal tituly Top zaměstnavatel na evropské úrovni, Pluxee Zaměstnavatel roku a Top zaměstnavatel 2024 v kategorii Energetika, plynárenství a petrochemický průmysl. „Dlouhodobě spolupracujeme s řadou středních a vysokých škol po celém Česku, podpora mladých talentů je pro nás prioritou,“ říká personální ředitel Michal Chmiel.



### Co spojilo Rupperta, Najbrta a Bártu?

Cardion Cars, největší český dealer vozů značky Volvo, zažívá rok oslav. K 15. výročí založení si nejdříve nadělal kompletní rebranding, na němž spolupracoval s vyhlášeným Studiem Najbrt. A nyní Cardion Cars představují video z dílny Markuse Kruga, které plánují využít i v rámci svých marketingových aktivit. Vedle zakladatelů společnosti Karla Stolejdy a Martina Veselého vystupují v klipu známé osobnosti a ambasadoři značky jako zpěváci Matěj Ruppert, Dan Bárta, Tereza Černochová nebo designér Aleš Najbrt (na snímku) v rolích věrných a vždy maximálně osobních zaměstnanců autosalonu, kteří „novou éru“ pojímají jaksí svérázně.

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



### Česká bankovní asociace

**Jaromír Šindel • hlavní ekonom**

Novým hlavním ekonomem České bankovní asociace (ČBA) je Jaromír Šindel. Do ČBA přichází ze Citibank, kde působil v roli hlavního ekonoma od roku 2007. Šindel má zkušenosti i s mediálními výstupy a reprezentací na odborných akcích a diskusích, a to jak s investorskou komunitou, tak s korporátní klientelou. Mezi lety 2006 a 2007 působil jako expert na finanční účty v Českém statistickém úřadu. Vystudoval VŠE v Praze s hlavní specializací na hospodářskou politiku. V zaměření pokračoval i při doktorském studiu. Na VŠE zároveň působí jako pedagog, přednáší makroekonomickou analýzu a prognózu.



### DODO

**Jana Dostálová • CFO**

Na pozici CFO logisticko-technologické společnosti DODO nastoupila Jana Dostálová. Přináší s sebou přes patnáct let zkušeností z velkých mezinárodních společností jako Akka Technologies, Vodafone či Microsoft. V DODO vede finanční tým napříč šesti zeměmi, a to včetně účetnictví, finančního plánování a analýz (FP&A) a treasury. Dostálová má v DODO za cíl především zajišťování dlouhodobé finanční stability a optimalizaci procesů, které podpoří další rozvoj firmy. „DODO už není startup, je to stabilní scaleup. Procesy už máme, ale některé se pořád ještě dotváří a upravují,“ poznamenává nová CFO.



### O Automobil Import

**Zdeněk Fořt • jednatel**

Importér osobních a užitkových opelů, společnost O Automobil Import, mění vedení. Na pozici jednatele nastupuje

Zdeněk Fořt, vrcholový manažer s bohatými zkušenostmi v automobilovém průmyslu, který dosud ve skupině Emil Frey zastával funkci jednatele a ředitele obchodu s ojetými vozy v Česku (EF Mobility). Předtím působil ve vedoucích pozicích u značek Nissan a Hyundai v České republice. „Srdečně blahopřeji Zdeňkovi Fořtovi k jeho jmenování. Jsem si jistý, že pro tuto funkci je právě on vynikající volbou,“ uvedl Jiří Pícek, šéf Emil Frey Group CZ.



### PPM Factum

**Jindřich Ježek • generální ředitel**

Společnost PPM Factum působící v oblasti retail marketingu a BTL řešení oznámila nástup Jindřicha Ježka na pozici generálního ředitele pro Česko, Slovensko a Maďarsko. Ježek přichází s více než dvěma dekadami zkušeností z předních mezinárodních společností jako Mondelez, Lactalis a Müller. Posledních pět let se věnoval své společnosti Uzdravujemefirmy.cz a službám interim manažera. Jeho hluboká znalost retailového prostředí získaná jak v Evropě, tak v USA a prokazatelná schopnost vedení a inovace, budou klíčovými faktory pro posílení strategické pozice PPM Factum v regionu.



### One Family Office

**Jasna Zejnilović • operations & marketing director**

Česko-slovenská rodinná kancelář s mezinárodním dosahem One Family Office rozšiřuje svůj manažerský tým. Na pozici operations & marketing director nastoupila Jasna Zejnilović, jež zajišťuje komplexní provozní podporu a řídí marketingovou komunikaci společnosti. Přešla z advokátní kanceláře Havel & Partners, kde působila pět let a byla zodpovědná za rozvoj CRM a za nejnámější klient-ské akce. Zkušenosti s vedením projektového týmu, sestavováním a plněním rozpočtů a budováním vztahů s klienty má i ze společnosti Guarant International.



### 25. LISTOPADU

**Jan Kříž (74)**

předseda dozorčí rady:  
Parkhotel Golf  
Mariánské Lázně



### 26. LISTOPADU

**Petr Bartoš (47)**

předseda  
představenstva:  
Partners Financial Services



### 27. LISTOPADU

**Tomáš Plachý (49)**

člen správní rady:  
Chemoprojekt



### 28. LISTOPADU

**Daniel Čapek (48)**

CEO: Pluxee  
Czech Republic



**Helena Hostková**

CFO,  
místopředsedkyně  
představenstva:  
Čepro



### 29. LISTOPADU

**Ivan Vondra (61)**

člen představenstva:  
Česká spořitelna



### 30. LISTOPADU

**Jiří Kejval (57)**

předseda: Český  
olympijský výbor



### 1. PROSINCE

**Martin Diviš (51)**

generální ředitel,  
předseda  
představenstva:  
Kooperativa pojišťovna,  
Vienna Insurance Group



**Jaromír Sladkovský (55)**

generální ředitel,  
předseda  
představenstva:  
Raiffeisen investiční  
společnost



# SOS ADRA: POVODNĚ 2024

Pomáháme lidem  
zasaženým povodněmi

Chcete pomáhat s námi?

Darujte na sbírku

[Darujme.cz/sosadrapovodne2024](https://darujme.cz/sosadrapovodne2024)

nebo na účet

**66 8888 66/0300**

VS: **391**

Sbírka



Účet



ADRA.CZ



# Akademické patenty? Spíše inspirace než investice

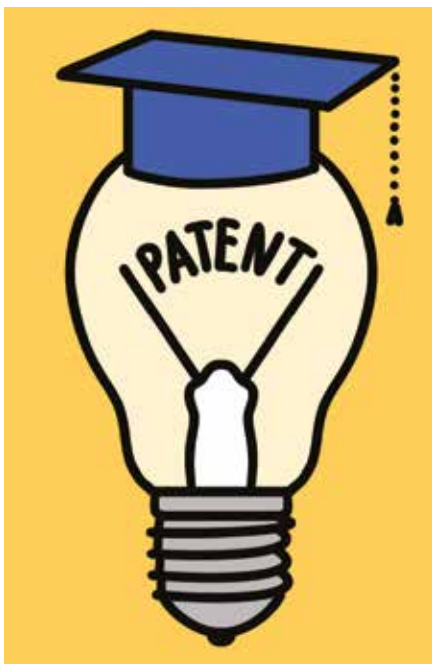
**Josef Kratochvíl**

předseda Úřadu průmyslového vlastnictví

Univerzity vždy byly místy, kde vznikají nové myšlenky, vynálezy a inovace. Akademickému výzkumu vděčíme za mnohá vylepšení našich životů v mnoha rozličných oblastech: od medicíny po laserové technologie. Některá z řešení jsou chráněna pomocí patentů, což by mělo usnadnit i jejich komercializaci – a přinést pak financování pro další výzkum a podporu talentů.

Ano, patenty jsou bezesporu užitečné. Zajišťují, aby vynálezci měli výlučná práva na plody své práce. Akademici však ve směř nejsou zároveň obchodníky a právníky; výzkumu se věnují s nadějí, že se jejich výsledky uplatní v praxi jaksi přirozeně. Mnohé univerzity tak hledají svůj přístup a strategii v ochraně průmyslových práv, která by vyhovovala jejich naturelu...

Co ale o tomto hledání zjistíme, když nahlédneme do patentových studií a databází? Nejasnou koncepci mnoha evropských univerzit. To dokládá fakt, že u více než dvaceti procent jimi podaných patentových přihlášek nedochází k jejich dalšímu využití! Vynálezy jsou v těchto přihláškách pouze popsány – a ponechány k dalšímu volnému užití. Univerzity v těchto případech nijak netěží z komerčního potenciálu patentové ochrany a daná technická řešení bývají jen kvalifikovaným způsobem zveřejněna (podobně jako v odborných článkách).



V Česku je devatenáct vysokých škol, jež v období let 2000 až 2020 podaly alespoň jednu přihlášku k Evropskému patentovému úřadu (EPO), a projevíly tak ambici chránit své objevy mezinárodně. Takových patentových přihlášek bylo celkem 704 (tedy 0,66 procenta ze všech akademických patentů z evropských zemí), což představuje takřka čtvrtinu všech přihlášek podaných v daném období českými subjekty. Evropský průměr je přitom maličko přes deset procent. Jak tomu máme rozumět? Tyto údaje lze číst buďto

optimisticky a tak, že české univerzity jsou ve srovnání se zahraničními aktivnější, nebo realističtěji, že české firmy jsou liknavější ve vztahu k ochraně svých práv nežli jejich zahraniční konkurenti.

V Evropě panuje značná nerovnováha mezi zeměmi a univerzitami; za polovinou všech akademických patentových přihlášek stojí pouze malá skupina škol. Do té nespádá žádná z českých. Patří sem však Univerzita Grenoble Alpes, Technische Universität München, University of Oxford či ETH Zürich. Oproti tomu 62 procent univerzit v Evropě (!) vytvořilo ve sledovaných dvou dekádách jenom osm procent evropských akademických patentů.

Oněch 704 přihlášek stává Českou republiku na osmnáctou příčku mezi evropskými zeměmi. Pro srovnání: rakouské vysoké školy podaly 3 215 přihlášek, belgické 4 736, švýcarské 6 103 a švédské 6 356, což už je takřka šest procent Evropy. Češi neexcelují, ale nejsou ani na chvostu: připomeňme, že ze slovenských univerzit přišlo za stejnou dobu 92 přihlášek čili 0,09 procenta celku.

Honba za pomyslným „patentovým zlatem“ a statistikou není hlavním smyslem univerzit. Za nízkým počtem českých akademických patentů se skrývá více důvodů: od nízkého povědomí o možnostech ochrany přes systém hodnocení výstupů až po transfer znalostí. Každopádně však podané akademické patenty z Česka zůstávají častěji spíše jen inspirací než promyšlenou a ziskovou investicí. ●

**euro**

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

[www.twitter.com/tydenikeuro](https://www.twitter.com/tydenikeuro)

[www.facebook.com/tydenikeuro](https://www.facebook.com/tydenikeuro)

[www.tydenikeuro.cz](http://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**  
Michael Durčák  
Erich Handl  
Ondřej Kubala  
Miloš Štěpař  
Lukáš Vincent  
(E-mail na členy redakce: [prijmeni@tydenikeuro.cz](mailto:prijmeni@tydenikeuro.cz))

**Šéfredaktor**  
Ondřej Hergesell

**Zástupce šéfredaktora**  
Martin Rychlík

**Editoři**  
Luděk Bednár  
Pavel Pokorný

**Stálí spolupracovníci**  
Klára Donathová  
Pavel Hanslíček  
Blahoslav Hruška  
Vít Chalupa  
Petra Jaroměřská  
Lukáš Kovanda  
Luděk Mádl  
Jan Palička  
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 TOMEŠ  
Matuš Tóth

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

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

# V městečku plném malých galerií



V  
Á N  
O Č N Í  
W I S H  
L I S T

Přemýšleli jste někdy o tom, že díky jednomu originálnímu dárku můžete někomu změnit život a začít tak psát úplně nový příběh?

Možná ho najdete právě na následujících stranách, které jsme protkali nejen tipy na malé i velké dárky, ale i krátkým vánočním příběhem na téma „design a umění“, který pro nás sepsala AI.

Je důkazem toho, že duch Vánoc má takovou sílu, že dokáže rozněžnit i robotickou umělou inteligenci.

# a dílen žil designér Adam.



LA PAVONI Manuální pákový kávovar Milano je špičkový přístroj, který spojuje italskou tradici s moderní estetikou. Je vyroben z vysoce prémiových materiálů: chromovaná mosaz (bojler, parní tryska a hlava kávovaru), nerezová ocel (základna) a mosambický eben – blackwood (zdobené detaily). Tento designový kávovar je vybaven ruční pákou pro dokonalou kontrolu nad tlakem při extrakci kávy, což vám umožní připravit autentické italské espresso s bohatou chutí a dokonalou cremou!

↘ [www.pottenpannen.cz](http://www.pottenpannen.cz)

27 490 Kč



SMEG Lednice v elegantní červené barvě, s mrazicím boxikem uvnitř, je druhým nejmenším členem ikonické řady lednic 50's Retro Style. Využití najde u singles nebo mladé bezdětné rodiny v běžném provozu domácnosti, ale také jako designový doplněk pracovny či kanceláře pro příjemné chvíle zábavy. Užitelná kapacita vnitřního prostoru je 105 l pro uchování potravin v lednici a 17 l pro mrazicí box.

↘ [www.pottenpannen.cz](http://www.pottenpannen.cz)

27 390 Kč



STAUB Ikonické litinové nádobí řady Cocotte vybízí k pomalému vaření, dušení nebo i k přípravě polévek. Zachovejte připravované zelenině všechny vitamíny a původní chuť, masu zase šťavnatost a na váš stůl servírujte s jedinečnou autenticitou smaltovaného nádobí. Právě díky litině, ošetřené navíc smaltovaným povrchem uchovává nádoba teplo nebo chlad daleko delší dobu než běžné nádobí. Další velmi podstatnou výhodou litinového nádobí je použití na všech typech ohřevných ploch, včetně indukce a trouby.

↘ [www.pottenpannen.cz](http://www.pottenpannen.cz)

7 750 Kč





VANGUARD  
PRAGUE

# DREAM BIG



**VANGUARD JE DOKONČENÝ. PŘIJĎTE SI VYBRAT SVŮJ LOFT.**

VANGUARDPRAGUE.CZ

by **PSN** 



# Miloval umění, ale v zimě,



**HAVANA CLUB SELECCIÓN DE MAESTROS**  
Exkluzivní rum, který se řadí do kolekce Havana Club Icónica, se vyznačuje nejvyšším obsahem alkoholu v kolekci Icónica. Tento výjimečný rum, společně vytvořený a schválený všemi Maestros del Ron Cubano, je charakteristický teplým jantarovým odstínem a hlubokým rudým odleskem. Nový design láhve symbolizuje společný proces, při kterém Maestros pečlivě vybírají pouze ty nejlepší sudy pro plnění.

↳ [www.prestigeselection.cz](http://www.prestigeselection.cz)

1 299 Kč / 0,7 l



**MUMM CORDON ROUGE**  
Jiskrné šampaňské Mumm Cordon Rouge je vlajkovou lodí značky G. H. MUMM. Je vytvořen z pečlivě vybraných odrůd vinné révy rostoucích v oblasti Champagne, a to pouze povolenými výrobními postupy, což garantuje nepřekonatelný charakter a kvalitu šampaňského. Má zářivou, slámově žlutou barvu a jemné, pravidelné perlení. Voní po peckovitém ovoci a křupavé briošce. Doznívá harmonicky v citrusovém tónu.

↳ [www.prestigeselection.cz](http://www.prestigeselection.cz)

1 259 Kč / 0,75 l



**MUMM RSRV CUVÉE 4.5** Je ztělesněním pěti historických vinic vinařství Maison G. H. MUMM. Toto sofistikované šampaňské odhaluje elegantní svěžest, po níž následuje propracovaná a dokonale vyvážená celistvost. Ve sklepích zraje po dobu čtyř let a je oslavou rozmanitosti a prestiže pěti vesnic v kraji Champagne, hodnocených jako Grand Cru. Unikátní směs Cuvée 4.5, vytvořená sklepmistrem Didierem Mariotti, spojuje prestižní odrůdy Chardonnay a Pinot Noir.

↳ [www.prestigeselection.cz](http://www.prestigeselection.cz)

1 599 Kč / 0,75 l



**ROYAL SALUTE 21 YO THE HARRIS REED EDITION PINK** Prémiová míchaná whisky, která je směsí nejlepších skotských sladových a obilných whisky s vyváženými květinovými a dubovými tóny, je krátce k dispozici v limitované designové edici. Autorem karaf je talentovaný módní návrhář Harris Reed, proslulý propojováním avantgardního stylu s tradicí.

↳ [www.prestigeselection.cz](http://www.prestigeselection.cz)

3 999 Kč / 0,7 l

# kdy se dny krátily a noci byly dlouhé,

## 1 CAPTAIN FAWCETT

Klasické mýdlo na holení, vyrobené podle původní receptury staré více než sto let, vytváří hustou pěnu vonící po bergamotu, mandarince, kardamomu, levanduli a vanilce. K vykouzlení husté pěny stačí už jen štětka na holení a teplá voda.

↘ [www.gentlemanstore.cz](http://www.gentlemanstore.cz)

859 Kč

2 ALFABET Legendární performenská duo Thomas & Ruhlher se pokusilo o nemožné: společnými silami vytančit abecedu podobně, jako to činila Milča Mayerová v Nezvalově stejnojmenné knize. Jak se jim to povedlo zjistíte v knize Alfabet.

↘ [www.pagefive.com](http://www.pagefive.com)

599 Kč

3 IQOS Značka bezdýmných zařízení slaví 10 let na trhu a při té příležitosti uvádí svoji technologicky nejvyspělejší novinku. Je jí IQOS ILUMA i PRIME, která přináší celou řadu vylepšení pro čistý, plynulý a mnohem flexibilnější zážitek. Nová dotyková obrazovka na nahříváči umožňuje rychle a snadno zobrazit informace důležité pro jeho užívání. Pro personalizaci prožitku je zařízení vybaveno novým režimem pauzy. Přejetím prstu nahoru či dolů po dotykové obrazovce můžete bezdýmný zážitek pozastavit a po chvíli pokračovat tam, kde jste přestali. Zařízení se nemusí čistit a produkuje v průměru o 95 % nižší hladinu škodlivých látek ve srovnání s cigaretami.

2 690 Kč

# trápilo ho, že jeho výtvo



XIAOMI Nejvyšší obraz televize Xiaomi TV S Mini LED s rozlišením 4K UHD vás vtáhne do děje, ať se díváte na film, nebo hrajete počítačovou hru. Nové televize v úhlopříčkách 55, 65 a 75" disponují vestavěnou AI, která se postará o vyladění každého detailu, technologie QD-Mini LED zase o dokonalé barvy a vysoký kontrast. Špičkový zvuk s Dolby Atmos je samozřejmostí. Díky integrované Google TV pak máte po ruce vše od Netflixu po Disney.

↳ [www.mi.com/cz](http://www.mi.com/cz)

od 14 599 Kč



BELUGA Ultra prémiová značka vodky Beluga je synonymem pro umění, řemeslo a dokonalost. Vyrábí se v srdci Černé Hory z ekologicky pěstovaného obilí a nejčistší artéské vody. Tajemství její jemné a bohaté chuti spočívá v prvotřídních surovinách a precizním destilačním procesu. Vlajkovou loď Beluga Noble si nejlépe vychutnáte ledově vychlazenou i jako součást prvotřídních koktejlů.

↳ [www.warehouse1.cz](http://www.warehouse1.cz)

1 090 Kč



MOTOROLA Smartphone Motorola Edge 50 Neo vás nadchne po každé stránce. Kompaktní rozměry a originální odstín Pantone Poinciana z něj činí stylový módní doplněk a inteligentní funkce zaručují, že jeho používání je zážitkem. S 50Mpx fotoaparátem se snímačem Sony Lytia 700C budete pořizovat nádherné fotografie i v noci. Telefon je odolný dle vojenských standardů a o dostatek energie se stará rychlé i bezdrátové nabíjení.

↳ [www.motorola.cz](http://www.motorola.cz)

9 999 Kč

# Rýdl

Š P E R K Y

MIMOŘÁDNÉ OD PRVNÍHO OKAMŽIKU



## NÁUŠNICE EMMA

Radost pod vánočním stroměčkem vykouzlí nadčasové diamantové náušnice, které v uchu perfektně vyniknou.



## NÁHRDELNÍK GLORIA

Nadělte milované ženě ten nejkrásnější dárek. Třípytlivý náhrdelník tvoří pět diamantů v markýzovém brusu.



## PRSTEN ZARIA

Jedenáct různě velkých briliantů zdobí nepřehlédnutelný prsten, díky kterému budou letošní Vánoce nezapomenutelné.

PRAHA | BRNO | BRATISLAVA

[WWW.RYDL-SPERKY.CZ](http://WWW.RYDL-SPERKY.CZ)

# nenesou radost. Vánoce se blížily, a tak



**CAROLINA HERRERA GOOD GIRL BLUSH ELIXIR** Tato smyslná a intenzivnější interpretace vůně Good Girl Blush je nejnovějším přírůstkem do rodiny vůní značky Carolina Herrera. Odhaluje rozmanitost moderní ženskosti díky okouzlující směsi podmanivých růží, opojné vanilky a kouřově jiskřivého pačuli. Čeká na vás v jemně růžovém flakónu ve stylu dégradé s třpytivě zlatým podpatkem.

↳ Prodávají vybrané parfumerie

4 440 Kč / 80 ml



**RABANNE MILLION GOLD FOR HER** Velkolepá květinová vůně Million Gold For Her vyznačuje energii, která vás omámí. Mísí se v ní divoce ženské bílé květiny, jiskřivá růže a návykové pižmo, které ve vás probudí sílu a výjimečnost. Novinku v podobě parfémové vody najdete v elegantním a sofistikovaném flakónu zdobeném novým detailem — článkem z ikonického zlatého řetězu, jenž má kořeny v bohaté historii značky Rabanne.

↳ Prodávají vybrané parfumerie

4 550 Kč / 90 ml



**RABANNE MILLION GOLD FOR HIM** Rabanne Million Gold For Him ztělesňuje luxus a sebevědomí. Vůně spojuje svěží tóny mandarinky s hřejivým kardamomem, skořicí a santalovým dřevem. Ideální pro muže, kteří chtějí zaujmout svou energií i elegancí. Její charismatická kompozice zanechává nezapomenutelný dojem.

↳ Prodávají vybrané parfumerie

3 830 Kč / 100 ml

EVERY MOVE IS A STORY

S'portofino



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

# se rozhodl vytvořit něco výjimečného —

## 1 WEINGUT KNOLL

Víno Grüner Veltliner Loibner Federspiel 2023 působí štíhle a průzračně čistě, což naznačuje, že bude ideální jak pro lehčí jídla, tak i pro samostatné popíjení. Svěží aroma heřmánku, zeleného jablka a hrušky se odráží ve vůni i chuti, přičemž jeho živá kyselinka zajišťuje dlouhou dochuť, která dodává svěžest a energii. Skvěle se hodí ke kaprovi nebo řízku na štedrovečerní večeři.

675 Kč / 0,75 l

## 2 DOMAINE NICOLAS ROSSIGNOL

Rossignol Bourgogne Pinot Noir je mistrovské dílo od renomovaného burgundského vinaře. Ročník 2016 se pyšní brilantním rubínovým odstínem a rozvíjející se vůni zralých třešní, fialek a nádechem koření. V chuti se harmonicky snoubí červené bobulovité ovoce, hedvábné třísloviny a dlouhý, elegantní závěr. Pinot Noir z Burgundska a drůbež na svatého Štěpána je dokonalá kombinace.

1378 Kč / 0,75 l

## 3 CHAMPAGNE EPC

Tato směs tří hlavních šampaňských odrůd — Pinot Noir, Pinot Meunier, Chardonnay nabízí vůni zralého žlutého ovoce, kterou podtrhují lehké tóny sušeného ovoce. Na patře je svěží a kulaté, je to čistý a bezprostřední prožitek! Je to cuvée, s nímž bude souhlasit každý, od aperitivu po dezert, protože šampaňské je typ vína, které se nejlépe přizpůsobí stolování. Ideální i jako novoroční přípitek.

975 Kč / 0,75 l





# kolekci ručně malovaných luceren.

## 4 WEINGUT BERNHARD OTT

Vynikající lehké a velmi příjemné šťavnaté víno Am Berg Grüner Veltliner 2023 má povzbuzující ovocný charakter. Je plné a osvěžující zároveň. Voní po ovoci, koření, s jemnými tóny červených jablek, grepů a citrusů. Hrozny jsou sbírány ručně, lisují se celé a kvašení probíhá spontánně v nerezových tancích. Veltlínské zelené se v Rakousku tradičně podává k řízku, proto je nejlepší volbou ke štědrovečerní večeři.

473 Kč / 0,75 l

## 5 LAHERTE FRÈRES

V chuti je Champagne Ultradition Extra-brut elegantní a svěží, s chutí zeleného jablka, hrušky, citrusů a jemnými tóny kvasnic a minerálů. Má vynikající rovnováhu mezi svěží kyselinkou a bohatou ovocnou sladkostí, s dlouhým a čistým závěrem. Intenzivní a komplexní vůně s tóny čerstvých jablek, hrušek, citrusů a bílých květů. V pozadí se objevují jemné tóny mandlí a briošky. Perfektní volba jako přípitek na Štědrý den nebo Nový rok.

1 050 Kč / 0,75 l

## 6 DOMAINE DAMBRUN

Skvělé víno L'Echappée rouge 2022 je výsledkem náročných procesů vinifikace a zrání stejně jako kvality odrůd Syrah a Grenache, které pro toto víno rostou na vinicích nacházejících se na úpatí slavného Mont Ventoux. Jemná rovnováha mezi štědrostí provensálského slunce a energií bohatých a rozmanitých půd se u tohoto vína projevuje velmi bohatou aromatickou škálou. Je skvělé k pití již jako mladé, ale vychutnat si ho lze i po více než deseti letech zrání. Skvělý doplněk ke kachně nebo huse na svatého Štěpána.

501 Kč / 0,75 l



# Každá byla jiná, s motivy zimní krajiny



SISLEY Ikonická vůně Eau du Soir přichází na předvánoční trh v limitované edici, jejíž etiketu i krabičku ozdobila britská umělkyně Fee Greening. Inspirací se jí stala Paříž, kterou ztvárnila jako pohádkové město pod hvězdnou oblohou. Použila k tomu techniku tradiční kresby máčeným perem a tuší. A vůně? Ta je elegantní, nadčasová a chyprová. Hlava je citrusová, srdce květinové a základ pižmo-ambrový.

↳ [www.sisley-paris.com/cs](http://www.sisley-paris.com/cs)

6 580 Kč / 100 ml



MOSER Váza Drop je inspirována kapkou vody. Tato malá, ale fascinující součást přírody symbolizuje čistotu, neuchopitelnost, křehkost, ale zároveň i sílu. Váza Drop přetváří její prostou krásu v umělecký objekt. Díky promyšlenému designu a precizní ruční práci světlo prolíná vázou jako skutečnou kapkou vody a vytváří působivé efekty. V barevné kombinaci beryl vrstvený šedou připomíná kapku deště padající sametovou tmou.

↳ [www.moser.com](http://www.moser.com)

95 000 Kč



PHILIPS TV 55OLED819 Tento elegantní OLED Ambilight TV vás nadchne realistickým obrazem a silným zvukem Dolby Vision a Dolby Atmos. Krásně tenká obrazovka bez rámečku s úhlopříčkou až 139 cm se postará o to, aby se všechna vaše pozornost soustředila na akci — zatímco záře funkce ambilight ještě zvýší dojem velikosti a umožní vám ponořit se hlouběji do zážitku, který vás doslova pohltí.

↳ [www.philips.cz](http://www.philips.cz)



Info o ceně u prodejců

VKROČTE DO TĚCHTO VÁNOČNÍCH SVÁTKŮ DOBŘE ODPOČATÍ



# VÁNOČNÍ TIPY NA DÁREK



1.



2.



3.

1. Přehozy Hästens, měkké a mimořádně lehké, ručně vyrobeny ze 100% vlny mladých alpak. 2. Měkké pohodlné bavlněné pyžamo s náprsní kapsičkou. Vyrobeno ze 100% bavlněného saténu. 3. Naše nejjemnější saténové prádlo vám dá pocit, že vás obklopuje hebká ulita z prachového peří. Dlouhá bavlněná vlákna propůjčí látce nádherný lesk. 100% česaný bavlněný satén.

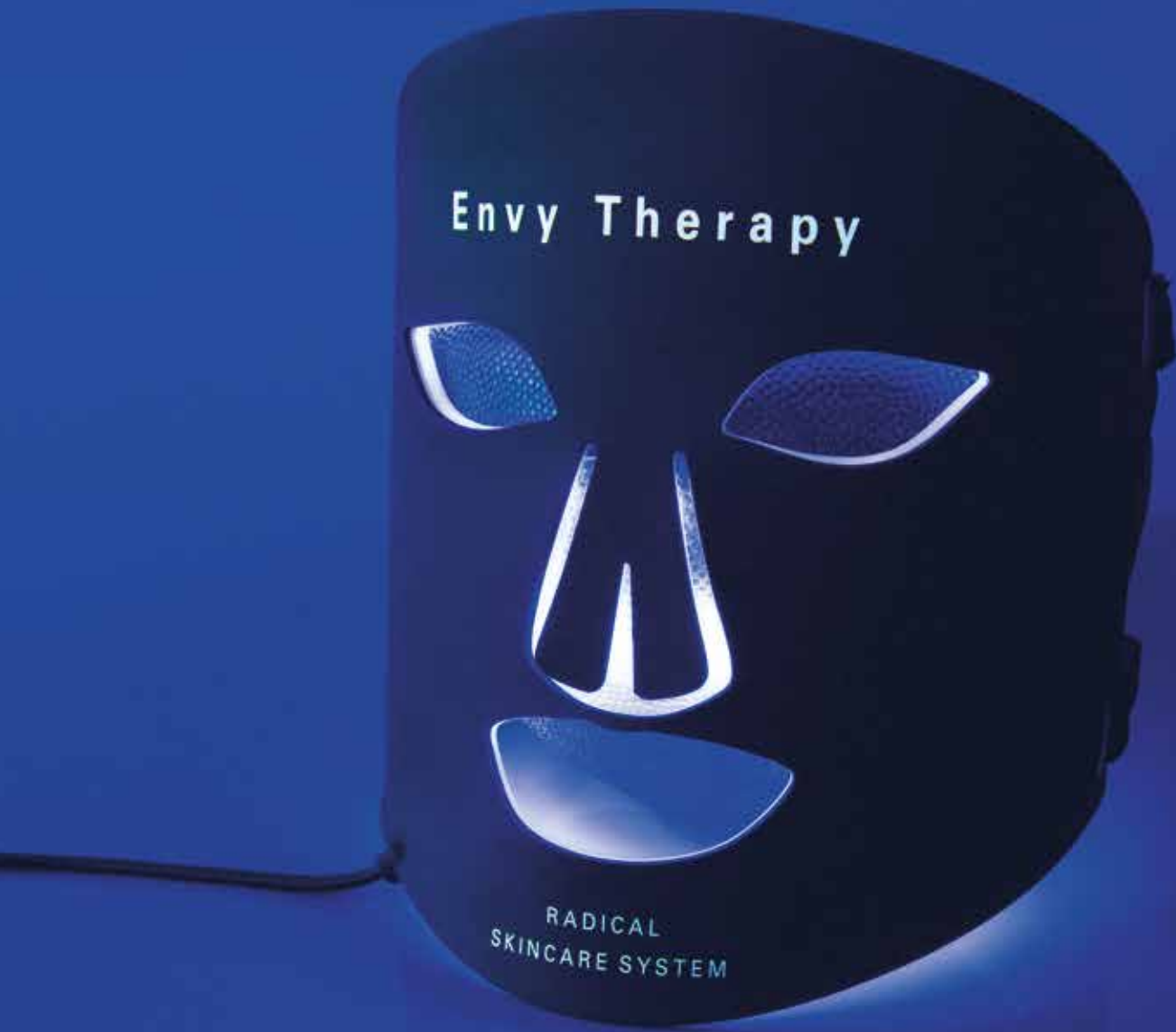
BE AWAKE FOR THE FIRST TIME IN YOUR LIFE® | HASTENS.COM

**Hästens**   
since 1852

HÄSTENS CONCEPT STORE | Vinohradská 33, 120 00 Praha 2 | Štursova 3 Brno - Žabovřesky

**Envy Therapy**

RADICAL  
SKINCARE SYSTEM



**Light Therapy  
Face Mask**

8 LIGHT MODES

envytherapy.com

°A



**Darujte zážitky,  
ne věci**



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

# a detaily evokujícími štěstí a klid.

## 1 BREITLING

Design hodinek Superocean Automatic Super Diver vychází ze šedesátkových potápek. Vynikají zeleným číselníkem s maskáčovým vzorem, který doplňují výrazné indexy a ručky s vrstvou Super-LumiNova. Uvnitř titanového pouzdra pracuje automatický strojek s rezervou chodu 42 hodin. [www.carollinum.cz](http://www.carollinum.cz)

155 000 Kč

## 2 STETSON

Stetson není jen výrobce čepic a klobouků, v jeho portfoliu najdete i rukavice z ovčí kůže. Mají speciální úpravu, díky které s nimi můžete ovládat třeba dotykovou obrazovku mobilního telefonu. Vnitřní hřejivá vrstva je vyrobena z polyesteru. [www.gentlemanstore.cz](http://www.gentlemanstore.cz)

2 490 Kč

## 3 OLSSON & JENSEN

Švédská značka v sobě spojuje moderní přístup a vintage prvky, které zaručují časem prověřenou kvalitu. Příkladem může být kolekce nádobí Salt z nepravidelně glazované kameniny, která je ručně vyráběná v Portugalsku. [www.nila.cz](http://www.nila.cz)

od 579 Kč

## 4 THE KOREAN COOKBOOK

Jedna z nejlepších korejských kuchařek obsahuje ohromující sbírku více než 350 receptů. Nechybí ty na tradiční korejská jídla, nudle, hotpoty, knedlíky, kaše, nebo lahodné a netradiční dezerty. [www.pagefive.com](http://www.pagefive.com)

1180 Kč





**form  
design**

**lamella**

Design by  
Lucie Koldova

# Večer před Štědrým dnem je rozsvítit



CHLOÉ L'Eau de Parfum Intense je návyková květinová vůně pro ženy, která se otevírá živými, šťavnatými malinovými tóny, podtrhujícími smyslnost růže, která se pod ní skrývá. Hodí se pro každou příležitost a vydrží vonět po celý den. Určitě zaujme i designem svého znovuplnitelného flakónu, který získal nový vzhled a který je opatřen elegantním štítkem.

↳ Prodávají vybrané parfumerie

3 600 Kč / 100 ml



GUCCI Flora Gorgeous Orchid je dámská parfémová voda, která odráží okouzující alchymii vlastního realizovaného snu a pomáhá posílit tvůrčí sílu. Je obohacena infuzí čerstvého vánku, kde akord Ozonic navyšuje bohatství příjemné vanilkové orchideje. Znovuplnitelný flakón má zářivě žlutou barvu a je zdobený ikonickým vzorem Gucci Flora, který pro značku v roce 1966 vytvořil Vittorio Accorner.

↳ Prodávají vybrané parfumerie

4 300 Kč / 100 ml



BOSS BOTTLED ABSOLU Nový podmanivý dřevito-kožený parfém je formulován v dosud nejvyšší koncentraci z celé rodiny těchto ikonických vůní. Vyzařuje maximální sofistikovanost. Otevírá se texturovaným koženým akordem s povzbuzující esencí kadidla. V srdci tepe pačuli s absolutem z myrhy a základ tvoří cedrové dřevo a ovocné esence Davana.

↳ Prodávají vybrané parfumerie

3 570 Kč / 100 ml

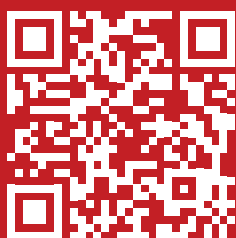


# Čas, který

Darujte luxus, který mění vteřiny  
v nezapomenutelné zážitky.



ROBOT



ROBOT BUTIK  
Maiselova 24/2  
110 00 Praha 1

# v městské galerii a jejich září



**FALCONERI** Tip na luxusní a zároveň praktický dárek je kašmírový svetr od značky Falconeri, která se na něj specializuje a nabízí hned několik druhů jeho zpracování. Mezi jejich ikonické produkty patří svetr Ultrafine a Ultrasoft, dostupné v různých barevných variantách, které zaručeně potěší každého.

➤ [www.falconeri.com](http://www.falconeri.com)

4 999 Kč / Ultrafine; 5 299 Kč / Ultrasoft



**INTIMISSIMI** Personalizované hedvábné pyžámko od Intimissimi je perfektním dárkem pro každého, kdo touží po rafinovaném vzhledu a pohodlí. Pyžámka jsou dostupná v jemných, elegantních odstínech i výraznějších barvách a online nyní najdete možnost personalizace, například vyšívat iniciál, což udělá dárek opravdu jedinečným.

➤ [www.intimissimi.com](http://www.intimissimi.com)

2 148 Kč



**INTIMISSIMI UOMO** Obdarujte muže svého života stylově s Intimissimi Uomo, značkou inspirovanou životním stylem a potřebami moderního muže. Skvělým tipem na dárek je toto vánoční pyžamo, navržené s ohledem na maximální pohodlí a styl. Ať už v elegantní modré nebo sváteční červené, s tímto dárkem neuděláte chybu.

➤ [www.intimissimi.com](http://www.intimissimi.com)

1 499 Kč

# okouznil všechny místní obyvatele.

FOTO Petr Karšulín STYLING Petr Jansa a Petra Roubalová



## 1 PERFUMER H

Ačkoliv značka pochází z Velké Británie, vonné tyčinky si nechává na míru vyrábět v japonském Kjótu u tradičního výrobce. Ten je dodává i do tmných budhistických chrámů. Každá z tyčinek hoří 30 až 40 minut a voní lehoukouřovou dřevitou vůní cedru a kadidla.

➤ [www.ingredients-store.com](http://www.ingredients-store.com)

1 050 Kč

## 2 FOLBEUR

Když se spojí kvalitní italská kůže a řemeslná zručnost českých brašnářů, samo o sobě to ještě nic neznamená. Když se ale do vzorečku přidá i minimalistický design, vznikne nadčasová kabelka, která obstojí i v zahraniční konkurenci. Jmenuje se Macaron Petit a nabízí se ve 14 barvách.

➤ [www.folbeur.com](http://www.folbeur.com)

8 200 Kč

## 3 LONGINES

Elegantní dámské hodinky Mini DolceVita jsou inspirované legendárním modelem Longines z roku 1927. Disponují decentním vodotěsným pouzdrzem z nerezavějící oceli, váží 25,1 g a pohání je quartzový strojek. Díky praktickému mechanismu lze řemínek snadno vyměnit za jiný.

➤ [www.carollinum.cz](http://www.carollinum.cz)

40 300 Kč

## 4 DIPTYQUE

Vánoční edice flakónu s parfémovou vodou Orphéon přinese do vašich životů pulzující atmosféru pařížského jazzového klubu, který byl v 70. letech minulého století oblíbeným místem umělců a intelektuálů. Voní po bobulích jalovce, tonka fazolích, cedru a jasmínu.

➤ Prodává Diptyque, Věžeňská 6, Praha 1

4 150 Kč / 75 ml



# KLIMCHI

BOUTIQUE

NOVĚ OTEVŘENO

W PRAGUE, VÁCLAVSKÉ NÁM. 826/25

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

# Jeho lucerna se stala symbolem toho,



.PEPPER..FIELD Česká značka se letos stala největším exportérem Kampotského pepře na světě a Češi jeho největšími konzumenty. S jejich vánočními dárky se tak trefíte statisticky do vkusu téměř každému! Letos doplnili dárkové sady o vánoční limitovaný .pepper..gin s hvězdným prachem od Žufánka nebo kouzelným dárkem ve spolupráci s českou značkou LASVIT.

↘ [www.pepperfield.cz](http://www.pepperfield.cz)

2 499 Kč



TOM FORD Dárkový set Tom Ford Ombre Leather je prostoupený květinově koženou vůní, která evokuje krásy pouště amerického západu. Bohatý tón černé kůže se v ní prolíná s pačuli, vetiverem a jasmínem arabským. Ve stylové černé krabici najdete parfémovou vodu o obsahu 50 ml a menší 10 ml verzi se stejnou vůní, která je ideální na cesty.

↘ Prodávají vybrané parfumerie

5 280 Kč



CAMPARI Nechte se okouzlit intenzivní chutí a sytě červenou barvou italské ikony. Campari, zrozené z opravdové vášně a označované jako „red passion“, je srdcem těch nejtrendovějších koktejlů. Vychutnejte si třeba osvěžující Campari Spritz — naplňte sklenici ledem a přidejte 2 díly Campari, 3 díly prosecca a 1 díl sody. Promíchejte a vložte plátek pomeranče. Udělejte radost sobě nebo svým blízkým. Například dárkovým setem Campari s elegantní sklenicí, který vás přenesení přímo do srdce Itálie.

↘ [www.warehouse1.cz](http://www.warehouse1.cz)

420 Kč



MUSEUM KAMPA Darujte svým blízkým umění! Darujte jim členství v Klubu přátel Musea Kampa, v němž získají neomezený vstup nejen do samotného muzea, ale i do Werichovy vily, na doprovodné programy nebo rodinné workshopy. Dalším bonusem jsou pozvánky na vernisáže, slevy na katalogy a mnoho dalšího. Na viděnou v Museu Kampa!

↘ [www.museumkampa.cz/klub-pratel](http://www.museumkampa.cz/klub-pratel)

od 1 100 Kč / rok

# že i v temnotě dokáže umění vnést

## 1 TAM NAHOŘE

V knize plné nevyprávěných příběhů tatranských chat najdete úvahy o drobných příhodách, ale i skutečné legendy, které by neměly chybět v repertoáru žádného milovníka hor. To vše doprovází 504 fotografií. Ze stejné edice si můžete pořídit ještě knihu Na chrbte!  
→ [www.pagefive.com](http://www.pagefive.com)

1 250 Kč

## 2 THE OLPHACTORY

Bright, ale třeba i Hygge, Pause nebo Blessing. To všechno jsou názvy vonných svíček od španělské značky The Olphactory, která byla založena roku 1997 a která dnes své vonné produkty prodává po celém světě. Takhle voní po skořici s pomerančem.

→ [www.fann.cz](http://www.fann.cz)

325 Kč / 135 g

## 3 PRINTWORKS

Probudte ve svých dětech stavitelskou vášně a pořďte jim stavebnici Tumbling Tower. A když půjdou spát, můžete ji využít jako společenskou hru pro vás a vaše přátele. Pravidla jsou jednoduchá — jednou rukou budete vytahovat kameny, druhou pít víno. Komu věž spadne, prohrává.

→ [www.nila.cz](http://www.nila.cz)

799 Kč

## 4 OLYMPUS

Pokud jste se rozhodli opustit svět digitální fotografie a vrátit se ke starému dobrému analogovému focení, zrcadlovka Olympus OM-10 je pro vás ideální. Součástí balení jsou i dva objektivy. Jedná se o použitý kousek, který se perfektně hodí pro začátečníky.

→ [www.polagraph.cz](http://www.polagraph.cz)

9 999 Kč



**SCAN** quilt®



HŘEJIVÉ PŘIKRÝVKY POHODLNÉ POLŠTÁŘE POVLEČENÍ OSUŠKY DEKORAČNÍ POLŠTÁŘKY

**62 prodejen**

**scanquilt.cz**



# světlo do života každého z nás.



**ELECTROLUX** Tyčový vysavač Electrolux 600 vám pomůže bez námahy vysát všechny povrchy a čalounění, a dosáhnout tak bezchybných výsledků. Zajišťuje prvotřídní sběr prachu a rychlou výměnu hubic, abyste mohli snadno vysát různé povrchy. Hubice PetPro je speciálně navržena, aby zachytila zvířecí chlupy a prach z vašeho nábytku.

↘ [www.electrolux.cz](http://www.electrolux.cz)

od 6 499 Kč



**JAVORINA** Křesílko Y vstupuje do vašeho domova svým hřejivým objetím jako všestranný doplněk interiéru, který otevírá pestrou škálu použití od jídelny a formálního sezení po univerzální solitér v obývacích prostorách. Tichou estetikou a pohodlím vytváří prostor pro osobní rozjímání.

↘ [www.javorina.com](http://www.javorina.com)



reddot winner 2024

**PHILIPS SOUNDBAR TAB6309 S** technologií zvuku, který vás pohltí, a mimořádně kompaktním bezdrátovým subwooferem zaplní tento tenký SoundBar 2.1 vybavený technologií Dolby Atmos celou místnost zvukem, aniž by sám zabíral mnoho místa. V kombinaci s Ambilight TV skvěle vylepší atmosféru všeho, co zrovna sledujete.

↘ [www.philips.cz](http://www.philips.cz)

8 990 Kč

Info o ceně u výrobce





#INTEGRATEDBATTERY

#ELEVATION

#ELEVATIONASL



## **ELEVATION ASL**

Rám double butted hydroformní dural 6061 27.5" (integrovaná baterie), vzduchová, uzamykatelná RST F1RST 110-15 Air, motor Shimano Steps EP-600, 250 W, baterie Shimano E-806 Li-Ion, 36 V/17,5 Ah/630 Wh, komponenty Shimano Cues 6000 1 x 11 (38/11-50), hmotnost: 23,4 kg/17".



# 4%

sleva na  
investiční  
nemovitost

Jen do 31. 12. 2024

- Výnos až 16,6 % ročně
- Zajištění výhodného financování
- Profesionální správa jednotky

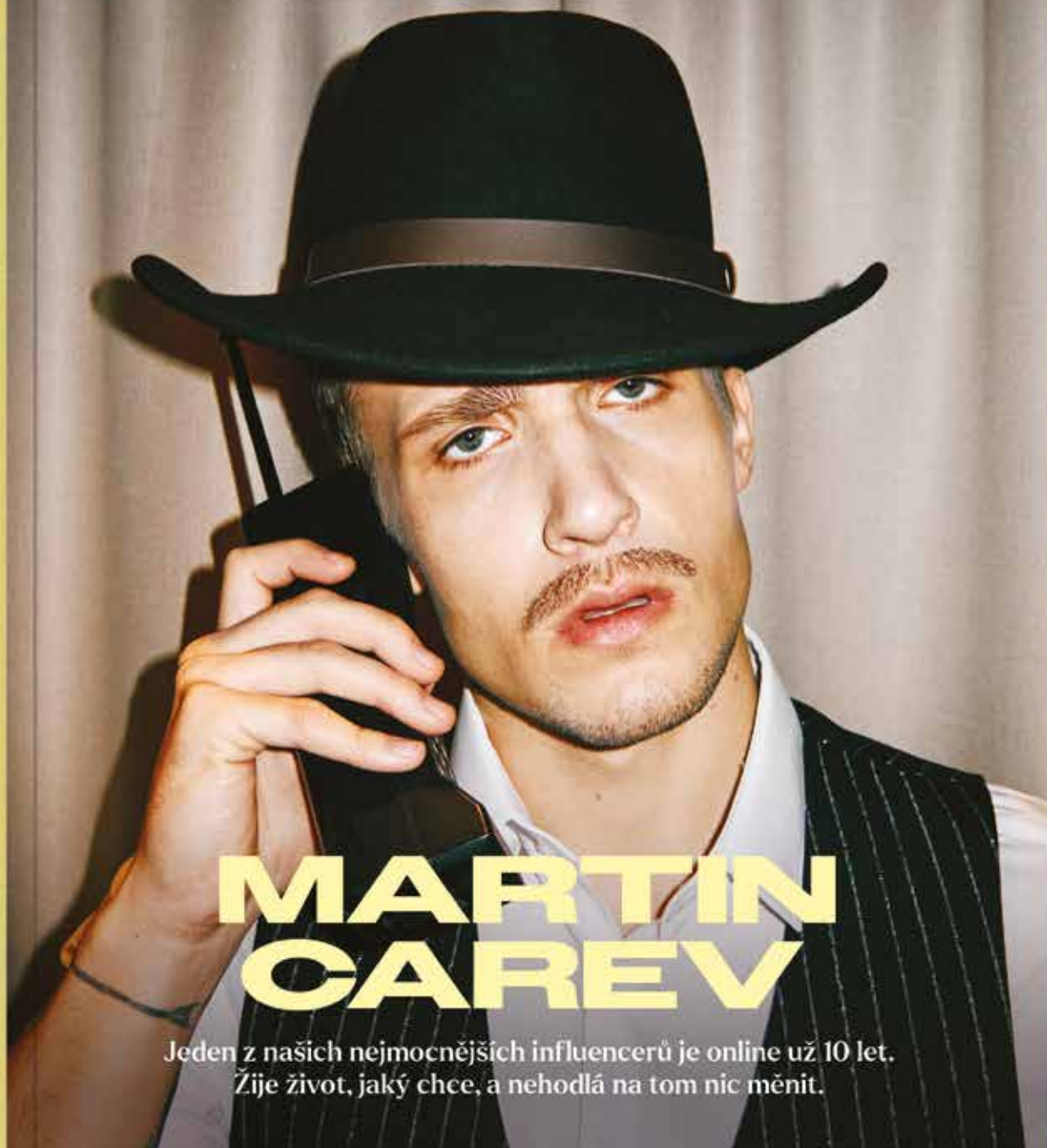


skyline  
chodov.  
CZ

  
SKYLINE

# muži v česku

LISTOPAD - PROSINEC 2024 1 90 Kč / 0 4 50



## MARTIN CAREV

Jeden z našich nejmocnějších influencerů je online už 10 let.  
Žije život, jaký chce, a nehodlá na tom nic měnit.

**Nové číslo právě v prodeji**

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



# NOVÝ PEUGEOT 3008



- Eleganční silueta SUV fastback
- Peugeot i-cockpit s 21" panoramatickým displejem
- Technologie poslední generace

NA OPERATIVNÍ LEASING

JIŽ ZA **9 880 Kč**/MĚS.

PEUGEOT DOPORUČUJE TotalEnergies

Spotřeba a emise CO<sub>2</sub> modelu 3008 HYBRID v kombinovaném provozu 5,5 l/100 km, 124 g/km. Foto je pouze ilustrativní. Uvedená měsíční splátka operativního leasingu je z produktu RELAX poskytovaného společností Ayvens s.r.o. Nabídka operativního leasingu se vztahuje na model 3008 ALLURE Hybrid 136 e-DCS6 při ceníkové ceně vozu 790 000 Kč s DPH a bez příplatkové výbavy. Nabídka RELAX je s trváním doby pronájmu na 48 měsíců s celkovým nájezdem 80 000 km. Součástí měsíční splátky je povinné ručení s limitem 70/70 mil., havarijní pojištění se spoluúčastí 10 %, GAP (pojištění skel není zahrnuto) a poplatek za rádio. Nabídka je platná až do odvolání u všech autorizovaných prodejců Peugeot. Nejedná se o závaznou nabídku na uzavření smlouvy.