

# HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

CZK/EUR ↘  
24,590 -0,24 %

CZK/USD ↘  
22,951 -0,35 %

PX ↗  
1334,28 +0,33 %

DJI ↗  
34737,43 +0,21 %

FTSE ↗  
7527,53 +0,41 %

DAX ↘  
15715,53 -0,54 %

BTC/USD ↗  
26150 +4,50 %

## Hoteliéři si stěžují na Booking.com

Majitelé hotelů či penzionů v Česku i jinde ve střední Evropě se potýkají s výpadky plateb od známého rezervačního systému.

Strana 3

## Odpadlíků ze škol přibývá

Stále více dětí v Česku nedokončí základní nebo střední školu. Na severu je to skoro každý šestý žák.

Strana 6

## Akcí, které jen tak něco nerozhodí

Analytici investiční banky Goldman Sachs vytypovali šest akcí, které obstojí i ve zhoršujícím se ekonomickém prostředí.

Strana 9

Speciální příloha Hospodářských novin



### ■ Hospodářský růst

## Nové doly, víc migrantů. Fialovi rádci řeší, jak nastartovat Česko

Ministři chtějí od Národní ekonomické rady vlády seznam opatření, jež pomohou k hospodářskému růstu. HN získaly návrhy, o nichž budou poradci kabinetu jednat.

**Martin Ťopek,**  
**Michaela Ryšavá**  
autori@hn.cz



**J**ak rozběhnout Česko a uklidnit firmy? Kabinet premiéra Petra Fialy (ODS) hledá způsoby, jak zajistit hospodářský růst země a zvrátit stagnující vývoj ekonomiky. Ministři kvůli tomu oslovili své poradce v Národní ekonomické radě vlády (NERV). Ti mají sestavit seznam možných prorůstových opatření. HN mají k dispozici prvních 15 návrhů, o nichž by teď mohli vládní poradci jednat. Mezi nimi je například podpora investic, změny ve školství nebo otevírání nových či dříve uzavřených dolů.

Ekonomové z NERV zatím sestavují podněty a návrhy. Příští týden se nad nimi poprvé fyzicky sejdou, v říjnu je hodlají předložit kabinetu a vyčíslí výnosy, náklady, případně rizika spojená s konkrétními opatřeními. „Pak nám k tomu vláda řekne, co považuje za priority a co jí vadí,“ říká ekonom Dominik Stroukal, který expertní skupinu vede.

Kabinet svým zadáním reaguje také na nedůvěru podnikatelů a firem v další ekonomický vývoj Česka. Ta zazněla třeba před dvěma týdny na konferenci Česko na křižovatce, kterou pořádala Hospodářská komora.

NERV přitom už loni v listopadu sestavil soubor 28 opatření, jež doporučil vládě v zájmu zlepšení ekonomiky. Šlo však zejména o úsporná opatření nebo větší výběr daní. Tehdy na ně nedošlo, nyní by mohl mít ekonomický balíček větší šance na to, že jej kabinet uskuteční. „Prorůstový balíček si u nás objednala vláda. Ale i kdyby to neobjednala, my bychom s tím stejně přišli,“ říká Stroukal.

Členové týmu se zatím na žádném opatření neshodli. Už teď ale některé

kroky doporučují. Podle ekonoma Aleše Rody by hlavním opatřením měla být podpora firem. „Nemá cenu se snažit vytvořit růst tak, že od někoho vybereme korunu a tu pak budeme přerozdělovat.“ Šéf výzkumu v Centru ekonomických a tržních analýz uvádí, že je nutné firmy podpořit například zrychlenými odpisy zejména investice do výzkumu a vývoje.

Dalším důležitým bodem bude školství. Ekonomové se shodují, že nejde ani tak o navýšení peněz, jako spíš o změnu systému, hlavně v souladu s potřebami firem. „Když se podíváme, kolik jaderných inženýrů a kolik knihovníků opouští školy, tak je tam nepoměr,“ popisuje Rod.

Navrhuje proto třeba bonusy pro ty školy, které budou spolupracovat se soukromým sektorem.

Další body, na nichž se experti pravděpodobně shodnou, je dostavění dopravní infrastruktury, zejména dálniční sítě a vysokorychlostních tratí. A souběžně s tím umožnit přístup na pracovní trh také zahraničním pracovníkům. Právě v tom Česko zaostává například za Polskem, kam také přišli a přicházejí lidé z Ukrajiny. „Nemůžeme nechat odcházet pracovníky do ciziny a zároveň zavírat hranice vůči lidem ze zahraničí,“ míní Rod.

Odborníci rovněž upozorňují, že není možné zabývat se pouze „velkými“ tématy, jako je doprava či investice,

ale je nutné sestavit celou mozaiku opatření. Ekonom Daniel Münich zmiňuje usnadnění nástupu do života propuštěným vězňům nebo mládeži z dětských domovů. Pomoci má i snížení počtu exekucí, aby dlužníci nekončili v takzvané šedé ekonomice.

Rod pak mluví o otevírání nových či dříve uzavřených povrchových dolů. „Máme malé aktivní zásoby stavebního materiálu, nové lomy na písek nebo kámen se neotevírají,“ popisuje s tím, že převoz stavebního materiálu na dlouhé vzdálenosti pak prodražuje stavbu dálnic a železnic.

Že by se vláda souběžně s konsolidací veřejných financí měla starat také o hospodářský růst, připomínají ekonomové dlouhodobě. Ekonom z Kolumbijské univerzity v New Yorku Jan Švejnar teď říká, že vláda s prorůstovými prostředky přichází pozdě a moc nepomohou.

Ministerstvo financí uvádí, že nejdříve bylo zapotřebí připravit podmínky pro podporu hospodářství ve formě stabilizace veřejných financí neboli konsolidační balíček. „Nyní je možné soustředit se na systémová opatření,“ říká mluvčí úřadu Petra Vodstrčilová.

### Prorůstová opatření NERV

Zjednodušení podmínek pro pracovníky ze zahraničí na českém trhu práce

Odklon od vysokého zdanění práce

Odstranění zbytečné byrokracie

Zlepšení předškolního vzdělávání, aby se kvalifikovaní rodiče mohli vrátit do práce

Zrychlení stavebního řízení

Zrychlení daňových odpisů pro firmy, zejména u investic do výzkumu a vývoje

Přizpůsobení školství potřebám firem

Bonusy pro školy, které spolupracují se soukromým sektorem

Zlepšení systému finanční podpory vysokoškolských studentů

Dokončení dopravní infrastruktury (dálnice, vysokorychlostní tratě)

Rozšíření aktivní těžby stavebního materiálu

Snížení počtu exekucí a zapojení dlužníků na trhu práce

Zvýšení životní šance na úspěch u dětí z dětských domovů a vězňů

Zefektivnění systému zdravotní prevence

Zlepšit uplatnění žen ve vědě, v řízení a v politice

### Investiční skupiny

## První rozhovor Ladislava Bartoníčka po vyplacení z PPF

**B**yl pravou rukou Petra Kellnera, jeho nejbližším spolupracovníkem od roku 1991. Role Ladislava Bartoníčka se však po tragické smrti zakladatele PPF změnila a Renáta Kellnerová s rodinou jeho minoritní podíl ve skupině nedávno vykoupla. „Osobně to nevnímám jako nějaký velký předěl, protože ta logika byla jasná,“ říká Bartoníček v exkluzivním rozhovoru pro HN. Libuje si, že poté, co ho Jiří Šmejck vystřídal v pozici výkonného ředitele, zmizelo z jeho ramen břemeno obrovské odpovědnosti. „A to je velmi příjemné,“ říká. V nové profesní etapě se hodlá zaměřit na investice do inovativních firem, s druhým vyplaceným spoluvlastníkem Jeanem-Pascalem Duvieusartem si na to založili investiční společnost BD Partners.

Strany 4 a 5, foto: HN – Lukáš Bíba



Družstevní záložny

## Bankéř Hubáček spolkně Ney, jednu z posledních kampeliček

Další zářez na poli finančních institucí si připisal původem olomoucký byznysmen Pavel Hubáček, majitel finanční skupiny Creditas. Aktuálně totiž sahá po většinovém podílu v Ney spořitelním družstvu, jedné z šesti posledních kampeliček na českém trhu. Na straně prodávajících sehrál důležitou roli Natland Tomáše Rašky. Právě on koncentroval v záložně v posledních letech zřejmě nejvýznamnější družstevní podíl. Obchod celou kampeličku podle zdrojů z trhu ocenil bezmála na půl miliardy korun.

Plány na vstup skupiny Creditas do záložny vyplývá ze zveřejněného programu členské schůze, která je svolána na 22. září. Jako první o tom informoval server Peníze.cz.

„Banka Creditas podepsala dohodu o koupi většinového podílu v Ney spořitelním družstvu. Transakci musí ještě schválit členská schůze a ČNB. Do té doby ji nebudeme blíže komentovat,“ uvedla k tomu šéfka komunikace skupiny Creditas Lucie Brunclíková. Obdobně reagoval také mluvčí záložny Pavel Čihák.

Z programu schůze vyplývá, že Creditas by měl získat v záložně více než 50procentní podíl převzetím společnosti CPCFS ze skupiny Natland. Podle dřívějších informací Natland v záložně držel necelých deset procent. Během této operace se však pod CPCFS zřejmě koncentrují další družstevní podíly, tak aby Hubáček získal většinový podíl.

Podle oficiálních údajů se počet členů družstva blíží ke čtyřem tisícům. Pro agilního investora Hubáčka, který kromě finančních služeb roste také třeba v energetice či realitách, jde o další zajímavou akvizici. Připomeňme, že loni získal někdejší Expobank, kterou následně přejmenoval na Max banku.

Vlajkovou lodí ale zůstává Banka Creditas, vedle které je Ney přece jen drobným úlovkem. Jen pro srovnání bilanční suma Banky Creditas v polovině roku dosáhla necelých 120 miliard korun, záložna měla zhruba 2,5 miliardy. Čistý zisk bankovního domu Creditas je kolem miliardy, Ney loni vydělalo 35 milionů.

Vlastní kapitál jedné z posledních a největších kampeliček na českém trhu byl ke konci roku 2022 kolem 490 milionů korun. I proto znalci z trhu odhadují, že obchod mohl celé Ney spořitelní družstvo ocenit zhruba na půl miliardy korun. Mírně většinový podíl by tak Hubáčka přišel na více než 250 milionů.

Pro něj může být zajímavé zejména úvěrové portfolio, které tvoří suma přes dvě miliardy korun. Pavel Hubáček se tím zbavuje také agresivní konkurence na poli spořičích účtů a termínovaných vkladů. Ney nabízí vůbec nejvyšší sazbu na trhu kolem 7,3 procenta u ročního vkladu. Mezi klienty záložny navíc historicky patří zajímavá cílová skupina – starší investující podnikatelé a také bohatá komunita Vietnamců žijící a podnikající v Česku.

Creditas obchodem přebírá také tým zhruba 50 lidí, kteří v Ney pracují. Podle lidí z branže se očekává, že Hubáček výhledově vykoupe i další členy družstva a celý jeho byznys překloupí do Banky Creditas. Podobný osud dost možná čeká i Max banku.

Ostatně právě spořitelní družstva nemají v Česku zrovna nejlepší podmínky na přežití. Po sérii skandálů a krachů proti nim jde zejména regulace a ostrý postoj ČNB, která jejich provoz značně omezuje. Na trhu už jich tak zbývá jen hrstka.

K obdobně velkým patří třeba jihočeská Artesa, ke které měl historicky blízko kontroverzní mediální podnikatel František Savov, Peněžní dům z Uherského Hradiště s vazbami na Synot hazardního magnáta Ivo Valenty či záložny Citfin, České spořitelní družstvo a Podnikatelská družstevní záložna. I o jejich osud se dost možná bude brzy hrát.

Pavel P. Novotný

## Krátce

### Evropská komise: Faktury hradte do měsíce, ani o den déle



Evropská komise přišla s návrhem nové normy, která pevně stanovuje 30 dní jako zákonnou lhůtu pro proplácení faktur firmám v zemích EU. Tento limit platí na vnitřním trhu už dnes, různě se ale obchází a využívají výjimky. Komise proto navrhla zpřísnění stávajících pravidel. Závazná také v Česku se stanou až po schválení členskými státy a europoslanci. Opožděné platby, běžně 120–130 dní po datu splatnosti, stojí podle údajů Bruselu za každým čtvrtým bankrotem malého nebo středního podniku v EU.

„Opožděné platby firmy trápí,“ sdělila HN zástupkyně české Hospodářské komory v byznysové platformě Eurochambres v Bruselu Alena Mastantuono. „Na druhou stranu, některé z nich je využívají jako zdroj financování. Flexibilita, kterou aktuální pravidla nabízejí, by proto neměla být ohrožena novými nadměrnými omezeními. Zásadní je, aby veřejný sektor splácel faktury v zákonné lhůtě,“ dodala.

Právě stát je nejčastějším hřištěm při hrazení faktur a konkrétně česká státní správa má „máslo na hlavě“. Srovnávací studie společnosti Intrum ukázala, že v Česku jsou to nejčastěji úřady, které včas neplatí firmám za dodané služby. Česká státní správa platí v průměru 17 dní po dohodnutém termínu. Od roku 2021 se přitom její platební disciplína zhoršila, a to o osm dní.

Komise přišla s návrhem proti opožděným platbám v rámci balíčku pomoci malým a středním podnikům. Ty představují naprostou většinu ekonomické aktivity v EU a stojí za dvěma ze tří pracovních míst na vnitřním trhu. Evropská komise proto navrhla také zjednodušení byrokracie pro výpočet daní u firem podnikajících ve více zemích nebo snadnější přístup k půjčkám a grantům za téměř 200 miliard eur v příštích čtyřech letech.

Podle Aleny Mastantuono ale přichází balíček pozdě a málo odpovídá na otázku, jak firmám ulevit od toho hlavního – nadměrného papírování. „Jen v posledních dvou letech vydala komise přes sto legislativních iniciativ, přičemž přijaté návrhy kladou nové požadavky na podniky včetně řady nových oznamovacích povinností,“ sdělila HN. „Nynější návrh komise trochu připomíná úsilí školáka, který měsíc před vysvědčením dohání vše, co po celý školní rok zanedbal, jen aby si vylepšil známky.“

Kateřina Šafaříková

### Přibývá lidí, kteří v restauracích nedávají „dýško“

Přes 21 procent lidí v restauracích a dalších podnicích nedává žádné spropitné. Oproti loňsku je toto číslo vyšší o 2,4 procentního bodu. Vyplývá to z analýzy, kterou včera prezentovala společnost Dotykačka. Ta poskytuje pokladní systémy zhruba 8000 podnikům.

Do statistik spropitného se podle Vladimíra Sirotky z Dotykačky může promítat například situace, kdy u jednoho stolu platí více lidí a spropitné dá pouze jeden z nich. Zároveň se do statistik nepromítají transakce v hotovosti, které nelze zaevidovat.

Analýzu spropitného Dotykačka vypracovala ve spolupráci se společností Qerko. A vychází z ní, že se restaurace musejí spokojit s menším „dýškem“ vzhledem k útratě zákazníků. V polovině letošního roku šlo o 6,12 procenta, zatímco před rokem to bylo o skoro půl procentního bodu více. Nejčastěji lidé nechávají na spropitném okolo pěti procent (v téměř 37 procentech případů). Před rokem přitom lidé nejčastěji platili na spropitném kolem deseti procent. Jejich podíl ale spadl z 38,1 na 33,5 procenta.



Lidé podle Sirotky jako „dýško“ dávají zhruba stejnou částku jako loni, tedy jako jsou běžně zvyklí. „Tím, jak se zvyšují ceny, tak procento z útraty se snižuje,“ řekl. Podle takzvaného gastroindexu, který Dotykačka sestavuje z 50 položek typických pro restaurace a podobné podniky, byly letos v srpnu ceny meziročně o osm procent vyšší. Proti roku 2019 jsou ale vyšší o 36 procent.

Z dat také vyplynulo, že 28 procent lidí si letos k jídlu v podnicích nedává nápoje. V roce 2021 to bylo 24 procent. „Muži mají tendenci se více odbývat. Průměrná útrata muže a ženy se liší o deset procent,“ doplnil Sirotek s tím, že ženy si k jídlu častěji objednávají právě i nápoje. ČTK, eko

### Kůrovcová kalamita odeznívá a Lesům ČR klesají tržby i zisk

Státnímu podniku Lesy České republiky v prvním pololetí klesl hrubý zisk o 19 procent na 3,85 miliardy korun. Důvodem bylo snížení těžby dřeva o 21 procent na 3,8 milionu metrů krychlových, které souvisí s odezněním kůrovcové kalamity.

„Lesy ČR se postupně vrací k hospodaření, které neovlivňuje kalamita. Dokumentuje to menší objem těžby, a tedy i nižší tržby a hospodářský výsledek,“ uvedla mluvčí podniku Eva Jouklová. Tržby

do konce června meziročně klesly o 13 procent na 8,22 miliardy korun.

Provozní zisk podniku vztažený k jednomu metru krychlovému vytěženého dříví byl v prvním pololetí meziročně vyšší o 28 korun. „Je to především úsporou nákladů v ochraně lesa a efektivním zvládnutím kůrovcové kalamity,“ uvedla mluvčí.



Lesy ČR spravují téměř polovinu lesů v Česku. Na jaře podnik uvedl, že letos kvůli nižším těžbám a předpokládanému poklesu cen dřeva očekává meziroční pokles hrubého zisku přibližně o čtvrtinu na 4,9 miliardy korun z loňských 6,7 miliardy korun.

Těžba dřeva ve státních lesích by měla letos meziročně klesnout na 8,5 milionu metrů krychlových, tedy k hodnotám před vypuknutím kůrovcové kalamity v roce 2018. „Z toho dva miliony metrů krychlových by mělo tvořit kůrovcové dříví. To skutečně znamená návrat k běžnému hospodaření,“ uvedl v květnu generální ředitel podniku Dalibor Šafařík. ČTK

### Místo letadel drony. Ukrajinský Antonov se mění

Ukrajinská společnost Antonov rozšiřuje výrobu dronů, a v reakci na ruskou invazi tak utlumuje svou dosud dominantní produkci dopravních letadel. Informovala o tom agentura Reuters, která se odvolává na prezentaci ukrajinského holdingu Ukroboronprom zastřešujícího zbrojního průmyslu.

Drony vyrobené a upravené na Ukrajině hrají významnou roli ve válce proti Rusku. Dříve neoznamovaný krok společnosti Antonov je v souladu s cílem Ukrajiny stát se globálním centrem pro výrobu dronů a směřovat investice do odvětví, které se od počátku roku 2022 dramaticky rozrostlo.

Antonov otevřel nové dronové centrum „s cílem posílit výrobní kapacity bezpilotních systémů a poskytovat podporu soukromým výrobcům bezpilotních systémů, pokud jde o odborné znalosti a služby“, uvádí se v prezentaci Ukroboronpromu.

Výroba dronů by mohla podpořit letecké firmy založené v dobách Sovětského svazu, které v Rusku ztratily významného zákazníka a utrpěly rozsáhlé škody v důsledku ruských útoků.

Antonov pod hlavičkou Ukroboronpromu i v minulosti navrhoval a vyráběl bezpilotní letouny, včetně modelu Horlycja. Těžiště výroby ale dlouho spočívalo na dopravních letadlech. Symbolickou ranou tohoto přístupu bylo na začátku války zničení letounu An-225 Mrija, který byl ve své době největším nákladním letounem na světě. ČTK

## ■ Ubytování

# Hoteliéři si stěžují, že jim Booking platí pozdě. Pohledávky jdou u některých do milionů

Jan Prokeš

jan.prokes@hn.cz



Kateřina de Rijke řídí společnost, která v Peci pod Sněžkou spravuje celkem 45 apartmánů. Řadu let byla zvyklá, že každý čtvrtek přijdou na účet peníze, které turisté v předchozím týdnu za ubytování utratili přes rezervační systém Booking.com. První červencový týden se to ale nestalo. Nešlo navíc o ojedinělý výpadek, bez prostředků od nizozemské firmy zůstala de Rijke i dalších šest týdnů.

„Byla jsem už dost nervózní, protože se jednalo o celkem vysoké částky. Majitelům se o apartmány pouze staráme, takže šlo o peníze, které jim zase musím vyplatit já,“ říká jednatelka firmy Apartmány Pec, která se kromě pronájmu zabývá i prodejem nemovitostí v krkonošském turistickém středisku. Celkem dlužil Booking.com jejímu podniku asi 1,5 milionu korun. Dnes už má de Rijke celou tuto částku na účtu.

Kvůli tomu, že Booking.com dluží peníze zejména menším hoteliérům a dalším poskytovatelům ubytovacích služeb, začali společnost vyšetřovat v Maďarsku. Úředníci tamního úřadu pro ochranu hospodářské soutěže zahájili minulou středu v budapeštské centrále firmy kontrolu. Nyní se ukazuje, že podobné problémy má Booking i v řadě dalších států včetně Česka.

Podle zástupců Booking.com může za problém celosvětová údržba účetního systému společnosti. „Naši ubytovací partneři byli s předstihem informováni o plánované globální údržbě systému a o tom, že se zpožděním plateb se počítá. Existuje ale

malá skupina, která byla nepřiměřeně postižena probíhajícím technickým problémem. Na jeho odstranění se urychleně pracuje,“ uvádí Jenni Painová z PR oddělení firmy. Podle ní už většina majitelů hotelů či penzionů dlužné částky obdržela.

Kateřina de Rijke potvrzuje, že o chystané údržbě systému a riziku možného výpadku plateb předem věděla. Měl však trvat podstatně kratší dobu. „Zpoždění plateb mělo trvat jen týden nebo dva, v našem případě se ale natáhlo na šest týdnů,“ tvrdí podnikatelka.

Stížnosti na nizozemskou společnost řešil během prázdnin také prezident Asociace hotelů a restaurací Václav Stárek. „Nebylo to ale masivní, týkalo se to spíše jen jednotek podnikatelů, kteří se na nás obrátili. Proto jsme podobnou cestu jako v Maďarsku ani nezvažovali. Nicméně uvidíme, jak se to bude dál vyvíjet,“ říká Stárek.

O situaci jednal přímo se zástupci Booking.com, kteří uvedli, že na nápravě chyby už pracují.

V Maďarsku dlužil Booking.com peníze majitelům zhruba 2300 hotelů a penzionů, většinou šlo o menší podnikatele. Čtvrtina z nich uvedla, že jim nizozemská firma dluží víc než milion forintů (necelých 64 tisíc korun).

Kolika firem se problém týká v tuzemsku, není jasné. Nicméně i v Česku dlužil Booking.com peníze spíše menším podnikatelům. „Nemáme s Booking.com fakturační styk a používáme virtuální kreditní kartu. Takže jakmile nám na jejich stránkách



Centrála společnosti Booking.com v Amsterdamu. Firma v letošním druhém kvartálu vykázala čistý zisk ve výši 1,3 miliardy dolarů. Foto: Shutterstock

vznikne rezervace, jejich algoritmus nám vygeneruje virtuální kartu, z níž si peníze ihned stáhneme,“ vysvětluje Martin Venglář, ředitel apartmánového komplexu Svatý Vavřinec v Peci pod Sněžkou.

V Česku nejde o první problém spojený s Booking.com. Na podzim roku 2019 dostal podnik od antimonopolního úřadu pokutu ve výši 8,3 milionu korun kvůli tomu, že mezi roky 2009 a 2015 uzavíral takzvané vertikální dohody. Ty podle Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže zavazovaly hotely a další ubytovatele k tomu, aby klientům ubytova-

ným přes Booking.com nabízeli výhodnější podmínky než těm, kteří si pobyt zamluví na konkurenčních portálech.

Kromě dlužných částek si dnes někteří hoteliéři stěžují také na složitější komunikaci se zástupci Booking.com. „Dříve byla jejich reakce na reklamace či jiné požadavky promptní, teď trvá vyřízení i několik dnů,“ říká ředitel lázeňské skupiny Ensana Karel Kalivoda.

Roli v tom může hrát i úbytek pracovníků, kteří mají na starosti péči o zákazníky. Loni Booking.com oznámil v rámci úsporných plánů propu-

tění téměř tři tisíc zaměstnanců. Už v roce 2020 firma kvůli dopadům koronavirové pandemie na cestovní byznys propustila čtyři tisíce pracovníků.

Podle posledních finančních výsledků za druhé čtvrtletí letošního roku dosáhly tržby Booking.com 5,5 miliardy dolarů, což je v porovnání se stejným obdobím loňského roku nárůst o 27 procent. Čistý zisk nizozemské společnosti narostl dokonce o 51 procent na 1,3 miliardy dolarů. Celková hodnota turistických rezervací se pak meziročně zvýšila o 15 procent na 39,7 miliardy dolarů.

## ■ Trh práce

# Firmám chybí tisíce ajetáků. Hledají je narychlo i v cizině

Kristýna Matějková

kristyna.matejkova@hn.cz



Najít toho správného a kvalitního IT specialistu trvalo dosud řádově měsíce. S narůstajícím nedostatkem vývojářů a programátorů na českém trhu se ale celý postup zkracuje a zjednodušuje. Podnikům totiž chybí desítky tisíc technologických expertů. Častěji se po nich proto dívají u konkurence nebo v zahraničí.

Agentury odhadují, že na českém trhu práce chybí zhruba 20 tisíc ajetáků. V prvním letošním čtvrtletí například umístily firmy na server Jobs.cz 1200 inzerátů, v nichž hledaly programátora, a dalších tisíc shánělo IT analytika. Podle dat personální agentury ManpowerGroup navíc více než

polovina podniků počítá s tím, že se s rozšířením aplikací využívajících umělou inteligenci bude počet technologických pozic jen zvyšovat.

Kvůli nedostatku lidí na trhu pomáhají firmám s hledáním ajetáků stále častěji lovci talentů. Ti musí nejdříve poznat podnik, který je najal, pak najít a oslovit kandidáta. A zároveň jej zaujmout, aby chtěl ze svého stávajícího místa přejít do dané firmy. Některé kroky z nábory však teď zaměstnavatelé požadují přeskočit, jelikož nechtějí tolik utrácet.

Podle Miroslavy Barčové Křivánkové, partnerky z agentury D.C.G. Delta Consulting Group, chce velká část firem hlavně rychle najít ajetáka. „Nepožadují, abyste toho člověka prověřili a udělali s ním řadu pohovorů. Chtějí, abyste hlavně někoho dodali. Skoro kohokoliv.“

Podle Barčové Křivánkové jsou proto společnosti ochotnější najmout si agentury, které nábor dělají ve vlnách za méně peněz a kandidáta nehledají tak cíleně, jak bylo zvykem. „Nedá se tomu už moc říkat headhunting. Je pak otázka, jak kvalitní je výsledek.“

Firmy totiž více dbají na to, aby měly prostor nabídnout štědrou mzdu. „Urcitě se v každém výběru na-

~  
**Agentury odhadují, že na českém trhu práce chybí zhruba 20 tisíc odborníků v oblasti IT.**

jdou kandidáti, kteří si řeknou o vyšší finanční ohodnocení. Nabídka musí být minimálně srovnatelná s trhem,“ potvrzuje Tereza Nechvílová, která se věnuje vyhledávání IT specialistů v agentuře Fenix Search. Podle údajů srovnávače Platy.cz berou ajetáci v Česku nejčastěji mezi 43 a 101 tisíci měsíčně včetně bonusů.

Podniky je ale lákají i na výhody nad rámec daného příjmu. Podle headhunterky Barbory Tomšovské kandidáti také čím dál častěji v souvislosti s nejistou ekonomickou situací vyhledávají pozice, které mají pevně daný základ mzdy a nejsou placené od projektu. Více se také rozhodují podle benefitů. „Oceňují zejména flexibilitu a hodně slyší na nabídky, kde mohou pracovat vzdáleně, ať už z domova nebo třeba několik měsíců i z jiné země,“ říká šéfka agentury

Touchdown. Zkušenosti IT specialisté také potřebují dělat na projektech, které jim dávají smysl. „Nikdo z kvalitních lidí nechce dělat rutinní práci pro práci,“ popisuje Tomšovská.

Technologické experty stále poptává zhruba třetina českých firem. Odborníci se dlouhodobě shodují, že díry v českém pracovním trhu nejen v oblasti IT bude nutné do budoucna zalepit zahraničními pracovníky.

Agentury už tak začínají firmám nabízet, že ajetáky-cizince nejen najdou, ale i pomohou s jejich přesunutím do Česka a vyřízením potřebné administrativy. „Hlavně u seniornějších kandidátů bývá mnohem důležitější nejen mzda a atraktivita samotné pozice, ale i jak dobře je podchycený samotný průběh imigrace a relokace,“ říká Miroslav Vaško ze společnosti Nymble, která tuto službu poskytuje.

Jaroslav Mašek, Michael Mareš  
autori@hn.cz



# Můj život po PPF. Je to taková tečička, teď budu investovat

**Za léta strávená ve skupině PPF jsem se s každým novým byznysem učil něco nového a s tím nehodlám skončit, říká Ladislav Bartoníček, dlouholetá pravá ruka Petra Kellnera, v exkluzivním rozhovoru pro HN.**

**P**lechová socha od Věry Janouškové v rohu, na zdi olejomalba od Vladimíra Nováka, na skříni fantaskní busta od Jaroslava Róny. Kancelář Ladislava Bartoníčka v pátém patře dejvického sídla PPF je plná moderního umění. Dosavadní spoludávatel největší finanční skupiny Česka si dává záležet, aby dojem designové čistoty nic nenarušovalo. Na pracovním stole nemá žádné papíry, šanonky ani knížky, jen počítač. „Takhle to mám rád. Nepořádek mám v počítači,“ říká devětapadesátiletý manažer, který byl 30 let jedním z nejbližších spolupracovníků Petra Kellnera.

Po jeho předložském tragickém skonu se Bartoníčková role v PPF turbulentně proměnila. Nejprve se stal CEO, tedy výkonným ředitelem, načež se vdova Renáta Kellnerová rozhodla dát důvěru Jiřímu Šmejcovi a Bartoníček začal z exekutivních rolí skupiny mizet. Na konci letošních prázdnin společnost oznámila, že Bartoníček a druhý minoritní akcionář Jean-Pascal Duvieusart byli z vlastnické struktury vyřazeni. V rámci skupiny Bartoníčkově zůstala jen funkce v představenstvu biotechnologické společnosti Sotio.

Když o nové životní etapě v rozhovoru pro HN mluví, tradičně volí opatrný a tichý tón, dává si záležet na správné formulaci. Do toho uskrává zelený čaj a těší se, až o víkendu vyrazí na houby a potom na wingfoil – jízdu na speciálním prkně ve vlnách s nafukovacím křídlem v rukou. „Už to trochu bolí,“ usmívá se Bartoníček.

## Jak se máte?

(chvilu váhání) Mám se dobře.

## Jaký je to pocit, nebýt po 16 letech spoludávatelem PPF?

Upřímně řečeno, já jsem to nikdy takhle nerozlišoval, protože jsme byli v partnerském vztahu s Petrem od úplného začátku. To znamená někdy od roku 1991. A diskuse o konsolidaci toho podílu na straně rodiny běžela už nějakou chvíli. To znamená, že to osobně nevnímám jako velký předěl, protože ta logika byla jasná.

## Jak to myslíte?

Partnerský vztah jsme měli s Petrem a ve chvíli, kdy zemřel, tak jsme postupně došli s Renátou k tomu, že je asi správné, aby rodina měla skupinu komplet. To neznamená úplný rozchod s PPF, ale je to vytvoření čistého řešení. Historicky jsme fungovali tak, že jsme se o všem radili, i když náš podíl byl ve skupině jen maličký. A to by dlouhodobě nemohlo fungovat.

## Zvenku to ovšem vypadá jako ukončení letité úzké spolupráce s PPF.

V exekutivní roli jsem skončil ve chvíli, kdy jsem předal roli CEO Jiřímu Šmejcovi, a teď je

to spíš o poradenství. Já už se do exekutivní role vracet nebudu, už jsem na to starý.

## Padesát devět přece není žádný věk.

Možná. Ale spíš to nedává smysl z jiného pohledu: pro mě nejzásadnější změna nastala ve chvíli předání výkonné funkce šéfa skupiny. Ne že bych obratem přestal být zaneprázdněný, ale zmizelo to břemeno obrovské odpovědnosti. A to, musím říct, bylo a je velmi příjemné. Odpovědnost už teď nemám za velký celek, ale jen za mé konkrétní věci, a to je úplně jiné kafe. A tak by to mělo zůstat.

## Dá se to interpretovat jako ukončení etapy, která trvá skoro 33 let?

Určitě ano. Ale chci říct, že by to byla příliš snadná zkratka, protože to s prodejem podílu souvisí jen částečně. Mnohem víc je to spjaté s Petrovou smrtí. A s odchodem z role CEO.

## S Renátou jsme došli k tomu, že je asi správné, aby rodina měla skupinu komplet. To neznamená úplný rozchod s PPF, ale je to vytvoření čistého řešení.

## Takže je to spíš taková tečka v rámci odcházení.

Taková tečička.

## Jak probíhaly diskuse okolo ocenění vašeho podílu? Jak se to dělá?

Řekli jsme si, že nebudeme valuaci zveřejňovat.

## Ani se neobjeví za rok ve výroční zprávě?

To asi záleží na Kateřině Jiráskové (*finanční ředitelka PPF – pozn. red.*), jak se k tomu postaví (smích).

## My jsme si základní matematiku udělali a váš podíl má bezpečně hodnotu nad jednu miliardu korun. Jak to, že jste se nikdy neobjevoval v miliardářských žebříčcích?

Žebříčky mě nebaví (úsměv).

## Jak vůbec došlo k tomu, že váš podíl činil nekulatých 0,535 procenta?

Původně to bylo půl procenta. A ve chvíli, kdy Jirka Šmejce prodával zpátky svých pět procent, tak je prodával do společnosti. Tak došlo

k tomu, že se můj podíl a podíl J. P. (*Jean-Pascal Duvieusart – pozn. red.*) zvýšil o těch 0,035 procentního bodu.

## Co bude teď? Co chystáte po „tečičce“ v PPF?

Mám pár rozjetých věcí, kterým se budu věnovat. Spolu s J. P. máme BD Partners, což je naše společná byznysová aktivita. Už nějakou dobu spolu investujeme do různých zajímavých věcí, tak jsme se dohodli, že dáva smysl to formalizovat a vytvořit si k tomu strukturu a podporu pro investování. Zajímají nás firmy v Evropě, Amerika je daleko a složitější. Jde o firmy, které už generují příjmy a musí být nějak zajímavé, inovativní, aby nás to bavilo. Jeden z největších darů působení v PPF bylo, že jsem se celý život něco učil. S každým novým byznysem to bylo něco nového a s tím nehodlám skončit.

## Můžete přiblížit, jaké firmy vás konkrétně zajímají?

Měly by to být future-proof projekty, nevím, jak to říct hezky česky. To znamená, asi se nebudeme zajímat o hnědouhelné doly nebo chemičky, jsou to spíš technologie či nějaké projekty na technologiích založené a je tam nějaký zajímavý nápad.

## Jakou palebnou finanční silou disponujete?

Bavíme-li se o equitě, tak řekněme do 100 milionů eur. Na všechny projekty.

## Máte už na někoho zaměřeno nebo zainvestováno?

Už někde proběhlo, že jsem investoval do start-upu Advanto. Mám poměrně velký podíl ve firmě So Concrete, to je firma, která dělá robotický tisk s UHPC, což je vysokopevnostní beton. Je to společnost, kterou založil umělec Federico Díaz. A je to pěkný příklad něčeho, co mě baví, protože jde o kombinaci špičkové technologie a špičkového know-how, nejen co se týče robotů, ale i použitých materiálů. To je docela věda, ovšem zároveň je to i o velké kreativitě a vysoké estetice.

## Už dříve jste investorsky vstoupil do počítačové školy Gopas.

To je dlouhodobá investice, jelikož se ještě z vysoké školy znám s Petrem Danielem, což je zakladatel a šéf Gopasu. Mám tam čtvrtinový podíl. Je to moc hezká věc, která vydělává.

## Jak se vám teď změní život? Nebudete se někam stěhovat?

Zůstanu, kde jsem. Praha je vlastně hrozně příjemné město na žití. Když ji člověk srovná s alternativami, tak zjistí, jak je Praha fajn. Takže dává smysl tady mít základnu. Není samozřejmě problém se někam pohnout, když člověk chce, a strávit 14 dní nebo měsíc jinde a zase vrátit. Samozřejmě se dá pracovat i na dálku, ale Praha je dobrá.

## V PPF vám zbyla jediná role, a to předsedy představenstva biotechnologické společnosti Sotio Biotech, která vyvíjí léky na rakovinné nádory.

V Sotiu jsem dlouho, byt ne úplně od začátku. Přišel jsem tam někdy v roce 2013. Sotio vzniklo na základě toho, že jsme se – Petr a později i já – potkali s profesorkou Jiřinou Bartůňkovou z Motola a jejím kolegou profesorem Radkem Špiškem. Oni tehdy měli velmi zajímavý projekt na bázi dendritických buněk. Bádali na akademické úrovni a slovo dalo slovo, že z toho zkusíme udělat společnost a pokusíme se to vyvíjet profesionálně jako možný lék. Postupem času se ukázalo, jak jsme byli naivní. Vstoupili jsme do oblasti, která je extrémně sofistikovaná, extrémně kompetitivní, s ohromnými riziky. Na druhou stranu jsou tam velmi zajímavé příležitosti, z hlediska vědy plus to

má úžasný přesah, že když se vývoj léku podaří dotáhnout do konce, tak můžete zachraňovat životy. Tenhle mix učaroval mně i Petrovi.

## Jaká byla vaše role?

Nějakou dobu jsem tam fungoval napřímo jako CEO, ale vlastně jenom kvůli tomu, aby se vytvořila firemní struktura, protože vědecké části samozřejmě nerozumím. Proto jsem věděl, že to je krátkodobá záležitost. Dnes Sotio vede Radek Špišek a já funguji v rámci správní rady a jsem pro něj takový „buddy“. Jak to říct?

## Přítel na telefonu?

To zní divně, ale každopádně spolu řešíme strategická rozhodnutí. Ten dennodenní byznys však leží na něm a dělá to skvěle. Postupně jsme rozvíjeli lék na bázi dendritických buněk v několika indikacích a po cestě jsme zjistili, že je třeba zvýšit pravděpodobnost, že se některý z vyvíjených léků podaří dovést až do komerční fáze. Proto jsme nakoupili další programy a patenty. Skutečně se ukázalo, že lék na bázi dendritických buněk nelze dovést do finále, ač jsme přesvědčeni, že pacientům pomůže. Vývoj ovšem trvá tak dlouho a je natolik složitý, že jsme nenašli komerční model, jak dál pokračovat. Je to velká škoda, ale zároveň realita ve farmaceutickém průmyslu. Takže jsme tento program zastavili a pokračujeme v dalších čtyřech. Ve všech případech jde o onkologii, hodně se zaměřujeme na imuno-onkologii.

## Které vaše programy jsou tedy nejbližší komerčnímu uvedení na trh?

Nejnadějnější a možná nejzajímavější je přípravek ve třídě léků, která se nazývá antibody-drug conjugate, což je cílená terapie pro léčbu rakoviny. Na rozdíl od celkové chemoterapie umí ADC cílit a zabít nádorové buňky a přitom šetřit ty zdravé. Využívá při tom monoklonální protilátku, která se umí napojit přímo na konkrétní bílkovinu na povrchu rakovinné buňky. V posledních letech došlo k určité renesanci výzkumu a používání ADC a my vyvíjíme přípravek na léčbu rakoviny žaludku a slinivky. Ale je třeba si uvědomit, že pokud říkáme nejbližší k uvedení na trh, tak to znamená stále ještě třeba dalších pět let práce.

## Funkci v Sotiu si chcete do budoucna ponechat?

Ano, mě to obrovsky baví.

## Více než 30 let sledujete vývoj českého kapitalismu z první řady. Jak na tom tedy jste?

Na začátek je dobré si připomenout, že jsme malinká a nedůležitá země a na konci dne to tady bude vždy fungovat podle toho, jestli funguje Německo či Evropská unie. A unie v porovnání s tím, co se děje v Asii a v USA, v poslední době hodně zaostává. Jsme moc pomalí prakticky ve všem. Velké technologické firmy, které určují trendy a budoucnost, v Evropě chybí. Trpíme roztržitostí a příliš velkou regulací, v níž se kombinují bruselská a národní pravidla. Vlastně je docela zázrak, že se máme tak dobře, jak se máme. Otázka je, jak dlouho to vydrží. Plus nám chybí motivace. Když srovnáte „drive“ v rozvíjejících se ekonomikách Asie s našim evropským přístupem, tak to pro nás nevznívá dobře. Proto mám obavy, že pokud se něco nestane, bude Evropa časem marginální kontinent. A nikdo moc neví, co by se mělo stát.

## Takže nám chybí jasná vize?

Ano. A nejen to. Vizi bychom možná měli dost, ale neumíme je protláčit do praxe. Pro mě je nejčernější scénář to, že v USA vyhraje volby Donald Trump, který Evropu moc nemusí. Pak ta naše eroze v mezinárodní konkurenci pojejde ještě rychleji.



Foto: HN - Lukáš Bíba

**Skupina PPF se přitom z asijských a rozvíjejících se trhů přesouvá právě zpět do Evropy.** A do Spojených států. Ale to je logický vývoj vyplývající z nových geopolitických poměrů. A příležitosti k dobrému byznysu pořád v Evropě jsou. Asie je velmi těžká a to znamená riziková. Takže PPF volí méně rizikovou strategii.

**Je vám líto, jak skončil Home Credit? V jednu chvíli to byla říše od USA po Čínu, nad kterou, řekneme, nezapadalo slunce. Moc z této velikosti nezbylo.**

Přemýšlím, jestli slovo líto je správné. (delší váhání) Otázka je, jaké jsou alternativní scénáře k tomu, že jsme některé části Home Creditu prodali či prodáváme. Na konci dne, když všechno posčítáme, tak projekt Home Credit je úspěšný a byl to dobrý podnikatelský záměr. Pokud by k němu člověk přistupoval jen na bázi ega a říkal si, že je to něco, nad čím slunce nezapadá, a byl ochoten nést další velká rizika a kapitálovou expozici, tak by se dal udržet. Ale to není správná strategie. Nejzásadnější okamžik pro Home Credit byl, když jsme zjistili, že v Číně se jeho byznys nedá dlouhodobě rozvíjet.

**Vraťme se ještě k Česku a jeho vývoji. Co se podle vás podařilo? Z čeho máte radost a z čeho méně?**

Měl jsem štěstí, že jsem zažil 90. léta, kdy se rychle podařilo vytvořit zákonný rámec, na kterém mohl začít fungovat volný trh. Samozřejmě se při tom stalo hodně excesů, ale podařilo se to rychle a odstartovalo to fungující prosperitu. Jenže někdy v letech 2000 až 2005 jsme přišli o nějakou svou vnitřní dynamiku a od té doby se plácáme. Někdy lépe, jindy hůře, podle toho, jestli zrovna Německo jede, nebo stojí. Na úrovni státní infrastruktury se nic zásadního nepodařilo vybudovat. Tím nemyslím jen fyzickou infrastrukturu, ale hlavně digitalizaci

~  
**Historicky jsme fungovali tak, že jsme se o všem radili, i když náš podíl byl ve skupině jen maličký. A to by dlouhodobě nemohlo fungovat.**

a lepší vzdělávání. Prostě vytvoření prostředí, na kterém zase mohou růst nové příležitosti. Máme tady spoustu vzdělaných i technicky šikovných lidí, ale mohli bychom z nich těžit víc, kdyby měli lepší podmínky. Víze vymanění se ze socialistického marastu se naplnila, ale pak na ni nic nenavázalo. Nevím, co je nosná myšlenka pro naši zemi. Přitom podobně velké státy, jako například Dánsko či Pobaltí, svou myšlenku mají a velmi z toho profitují.

**Nic dobrého tady nevidíte?**

Je úžasné, že přes to všechno negativní, co jsem říkal, tady vzniká hodně nových byznysů a je tu dost mladých lidí, kteří se o něco dobrého snaží. Nejen v podnikání. Plus Evropa sama začíná ve start-upech Ameriku dohánět. Už to naštěstí není jen o Silicon Valley.

**Kdy vám chybí Petr Kellner nejvíce?**

To je složité. Není asi konkrétní situace, kterou bych dokázal definovat. Ale vzpomenu si na něj často. Díra, která po něm vznikla, je hrozně velká. On byl svým záběrem a osobností veliký, takže je logické, že nechal velké prázdno. Vyplňoval prostor kolem sebe, byl to

specifický člověk a navíc vtiskl PPF kulturu, která byla mimořádně silná a atraktivní pro určitou skupinu lidí. A to mi také schází.

**Změní se s vaším odchodem nějak funkce rodinné rady?**

Předpokládám, že se její role musí nějakým způsobem nově redefinovat. Ale to není na mně.

**Na začátku jste říkal, že bylo mimořádně těžké nést odpovědnost za celou PPF z pozice CEO v době, kdy Petr Kellner odešel. Jak se na tu dobu zpětně díváte?**

Bylo to určitě moje nejtěžší byznysové období. Logicky. Nešlo jen o to, že Petr umřel, k čemuž se poji všechny osobní city i praktické věci. Ale zároveň byl covid a pak ještě začala válka na Ukrajině. A my jsme měli byznys v Rusku poměrně hodně. Ale myslím, že se mi to nakonec podařilo bez ztráty květin. Jen to není moje zásluha. Je to zásluha lidí tady v PPF. Bylo to opravdu těžké pro všechny, Petr byl hybatel obrovské spousty projektů a šel do nejrůznějších detailů. A to, že jsme dokázali navázat bez nějakého průšvihů, je opravdu dobré. Jistě jsme mohli udělat ještě víc, ale celkově to vytvořilo základ pro další budoucnost. Od hašení požáru přešla skupina zase do rostoucí aktivity.

**Jak těžké bude pro rodinu jako akcionáře pokračovat v rozvoji PPF?**

Snadné to není, ale na druhou stranu skupina má velkou setrvačnost a myslím, že se teď daří a rodina se sžívá se svou novou rolí.

**Dá se situace interpretovat jako odklon od rychle řízené firmy jedním zakladatelem k větší korporaci?**

To, že se z PPF stane trochu korporace, je nevyhnutelné. Petr jako zakladatel si mohl s jed-

notlivými byznysy, řekneme, hrát mnohem svobodněji. Byly jeho. On je vymyslel, zaplatil a do velké míry řídil. Odpovědnost Renáty, která je mimochodem velmi aktivní, a druhé generace je už jiná. Už to není firma jednoho člověka, v dobrém slova smyslu budou akcionáři více konzervativní a skupina se musí řídit více jako korporace. Jak moc? To je vždy o balancování. Je samozřejmě otázka, kdo z rodiny se do budoucna bude angažovat nejvíce.

**LADISLAV BARTONÍČEK (59)**

■ Dlouholetý blízký spolupracovník Petra Kellnera a dosavadní minoritní akcionář skupiny PPF. Vystudoval Fakultu elektrotechnickou na ČVUT v Praze. Titul MBA získal na Rochester Institute of Technology ve státě New York.

■ V roce 1991 začínal ve skupině PPF jako výkonný ředitel. Od roku 1996 do září 2006 byl generálním ředitelem České pojišťovny, odkud v roce 2007 přešel na post generálního ředitele Generali PPF Holding. V této pozici skončil v roce 2013, poté vedl biotechnologickou společnost Sotio, v níž je teď předsedou představenstva.

■ Je nadšeným snowboardistou, dokonce si kdysi prkna sám vyráběl. Účastnil se i prvního mistrovství republiky, ale ve třetí brance mu prasklo vázání. Nyní se věnuje také wingfoilu, což je vodní sport blízký windsurfingu.

■ V novém režimu plánuje chodit do kanceláře od pondělí do středy, ve čtvrtek a v pátek chce být podle svých slov flexibilní.

## ■ Školství

# Odpadlíků ze škol přibývá, stát vyjdou na miliardy.

## Na severu končí bez vzdělání každé šesté dítě

Markéta Hronová  
marketa.hronova@hn.cz



Ještě před 13 lety mělo Česko v Evropské unii druhý nejvyšší podíl lidí, kteří nedokončí základní nebo střední školu. Od té doby ale kleslo až na deváté místo. Zatímco v ostatních zemích se situace zlepšuje, tady počty mladých odpadlíků rostou. Nejhorší je situace v Karlovarském a Ústeckém kraji, kde předčasně ukončilo vzdělání každé šesté dítě.

„Většina žáků, kteří předčasně ukončí vzdělávání, skončí jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce a jsou ohroženi dlouhodobou a opakovanou nezaměstnaností,“ popisuje Helena Ůlovcová, expertka na vzdělávání Hospodářské komory, jež se problematikou zabývá v nové analýze.

Lidé bez vzdělání se nevyplácí ani státu. Podle Agentury pro sociální začleňování přijde státní pokladna v důsledku jednoho předčasného odchodu z maturitního oboru do roku 2067 o 22 milionů korun. Především kvůli výplatě podpory v nezaměstnanosti a dalších dávek.

Do zavedení státní maturitní zkoušky v roce 2011 patřilo Česko k premiantům v rámci Evropské unie. Ze vzdělání předčasně odcházelo jen necelých pět procent žáků, unijní průměr tehdy činil 13,4 procenta. Jenže zatímco evropský průměr se stále snižuje na současných deset procent, v Česku počet odpadlíků naopak roste.

V roce 2019 předčasně odcházelo ze vzdělání 6,7 procenta dětí, v roce 2020 jejich podíl stoupl na 7,6 procenta. O rok později číslo zase mírně kleslo, odborníci však upozorňují, že se kvůli pandemii covidu tehdy upra-

vily podmínky závěrečných zkoušek a maturit – proto se přihlíží hlavně k datům za rok 2020. Špatná je pak situace v Moravskoslezském a hlavně v Karlovarském a Ústeckém kraji, kde odešlo ze školy až 17,4 procenta lidí.

Problém souvisí s tím, že Česko dlouhodobě neumí kompenzovat nerovnosti, které si děti odnáší z rodin a prostředí, v němž vyrůstají. Podle ministerstva školství je však důvodů rostoucího počtu odpadlíků více.

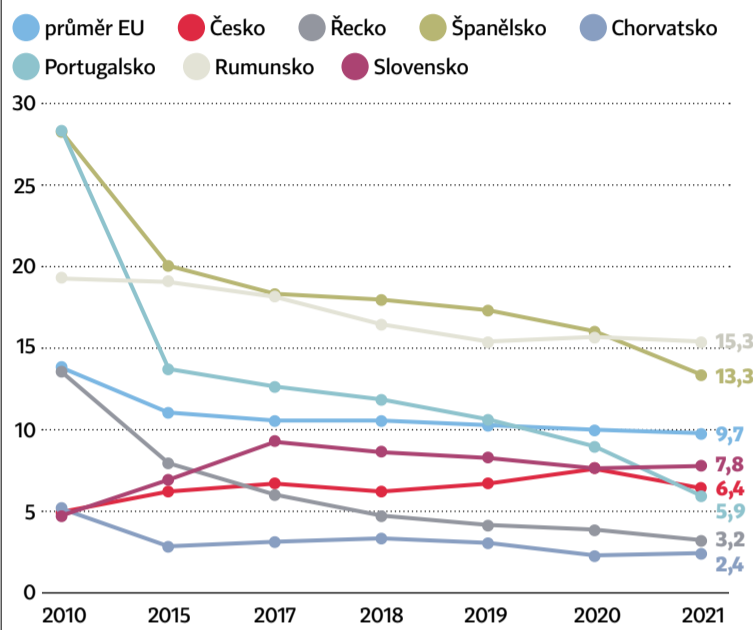
Kromě špatného rodinného zázemí třeba i to, že si žáci volí obor poměrně brzy, zároveň je často lákají nabídky nekvalifikované práce za mzdu, která pro ně v danou dobu může být zajímavá. Někdy je odradí i praxe, kde vidí stres a náročnou práci.

Ohroženi jsou zejména žáci, kteří nemají stabilní a odpovídající bydlení, jejich rodiče jsou sami nezaměstnaní nebo se v rodině objevuje alkohol, drogy či kriminální činnost. „Není tajemstvím, že děti ze sociálně vyloučeného prostředí je v našem regionu hodně. Jsem přesvědčená o tom, že pomoci může hlavně kvalitní kariérové poradenství. A začít se musí co nejdříve,“ říká radní pro školství Ústeckého kraje Jindra Zalabáková (ANO).

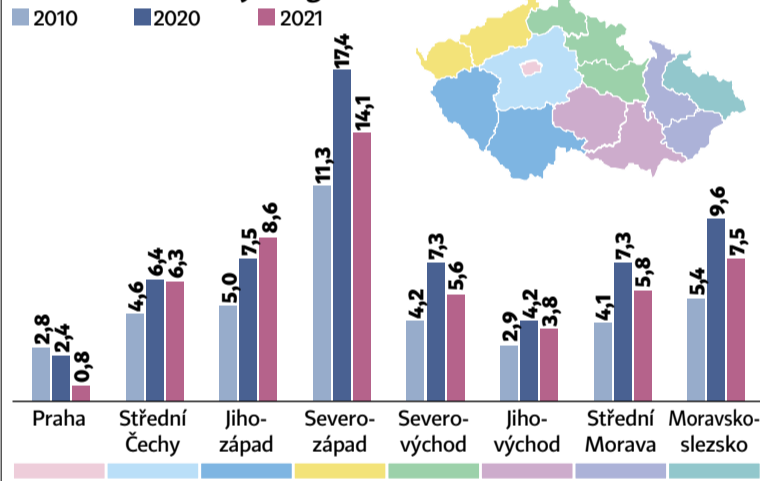
Tedy ne až v devátých třídách, ale už na prvním stupni. Stejně hovoří i metodická příručka pro prevenci předčasných odchodů ze vzdělávání, kterou letos v dubnu vydali na Pedagogické fakultě Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Třeba už v páté třídě se s žáky může probírat hodnota peněz a různými aktivitami je přimět k tomu, aby si uvědomili, co je baví a v čem

### Předčasné odchody ze škol

(nedokončení základního vzdělání nebo jakýkoli odchod ze střední školy, vybrané státy EU, v procentech)



### Předčasné odchody v regionech



Pozn.: Data z roku 2021 byla značně ovlivněna covidovou pandemií, kdy byly podmínky celého vzdělávání, maturit i závěrečných zkoušek výrazně upravené

Zdroj: Eurostat, Metodika kariérového poradenství pro prevenci předčasných odchodů ze vzdělávání

jsou dobří. Na konci prvního stupně se také podle příručky mají žáci seznámit s jednotlivými profesemi. V sedmé a osmé třídě by ideálně měli navštívit různé firmy či workshopy a zjistit své schopnosti.

Nová podoba učiva, kterou chystá ministerstvo školství, by měla přinést také větší zaměření všech škol na kariérové poradenství a orientaci ve světě práce. „Pomoci by mělo také zvažované prodloužení povinné školní docházky,“ naráží mluvčí ministerstva Tereza Fojtová na návrh, aby se zrušily deváté třídy na základních školách a povinná docházka se rozšířila na dva ročníky středních škol.

Předčasné odchody ze vzdělávání mapuje také Karel Gargulák z výzkumné organizace PAQ Research. Podle něj ani kariérové poradenství nemůže zabrat, dokud se nezmění nabídka oborů na školách. „Velké množství úzce zaměřených oborů přináší nižší kvalitu. Žáci si také často uvědomí, že je vybraný obor vlastně nebvaví, co se ve škole učí, jim přijde zbytečné. Nebo bojují se šikanou, což je také jedna z klíčových příčin změn oboru.“

Upozorňuje i na to, že státní maturita je pro studenty z učilišť náročná. „Stejný test píšou gymnazisté, kteří mají třeba i šest hodin matematiky týdně. Na učilišti je ale většina času věnována odborné přípravě a odborným předmětům. Je to nespravedlivé, protože češtiny a matematiky mají učni zkrátka o hodně méně.“

Řešením by mohla být profesní maturita, kterou loni navrhl think-tank Univerzity Karlovy Vzdělávání 21. Ta by stačila pro výkon povolání a skládala by se pouze ze školní neboli profilové části. Její součástí by měly zůstat kromě jiného písemná a ústní zkouška z češtiny a cizího jazyka.

## ■ Závislosti

# Teenageři jsou náchylnější k závislostem na technologiích

Veronika Capáková  
veronika.capakova@hn.cz



Narodili se s telefonem v ruce, který se krátce nato stal jejich hrozbou. Mladá generace na něm dokáže dlouhé hodiny sledovat videa, některé ročníky jsou po pandemii dokonce téměř dvakrát náchylnější k závislosti na digitálních technologiích než před ní. Největší nebezpečí hrozí u úplně malých dětí, kde se zvyšuje pravděpodobnost, že se zpozdí jejich vývoj.

Mladí ve věku od 15 do 24 let tráví „scrollováním“ na internetu a sociálních sítích až polovinu dne. Konkrétně podle čerstvého průzkumu společnosti Eset sledují obrazovku mobilu 4 hodiny a 48 minut denně a na počítači či notebooku jsou jednu až tři

hodiny. „Bezmála 40 procent mladistvých uvedlo, že na telefonu stráví dokonce čtyři až devět hodin denně,“ uvádí specialistka kybernetické bezpečnosti Vladimíra Žáčková z firmy Eset. U dětí ve věku 11, 13 a 15 let je navíc nárůst závislosti na digitálních technologiích skoro dvakrát větší než před pandemií.

Nárůstu si všimá například i adiktolog Tomáš Jandáč, kterému do ordinace chodí s tímto problémem o 20 procent více pacientů než dříve. „Chlapci dnes věnují čas především hraní her, dívky častěji míří na sociální sítě. Čas strávený sledováním YouTube videí je u obou pohlaví přibližně stejný,“ upřesňuje Jandáč. Nadměrné užívání mobilů může podle odborníků způsobit poruchy spánkového režimu, únavu, vyčerpání, podrážděnost, nervozitu a problémy se soustředěním.

Stagnaci či mírný pokles lze naopak u adolescentů pozorovat v užívání alkoholu, tabáku či pervitinu. Podle Jandáče však pokles může jen znamenat, že v průzkumech chybí některé nově se objevující látky jako kratom či nikotinové sáčky nebo to, že se rizikové chování mladistvých přesunulo do digitálního světa. Podle Jandáče je závislost na „nelátkách“ do velké míry totožná s tou na návykových látkách: „Platí, že děti tíhnou k tomu, co mají nejbliž. Dnes mají častěji problémy s úzkostmi, proto inklinují k lékům

Trávit delší čas u obrazovky je nejriskantnější pro nejmenší děti.

na předpis, marihuaně nebo digitálnímu světu spíše než k pervitinu.“

Pandemie nás podle psychologa Michala Božíka přesunula do virtuálního prostoru a těžko se z něj vrací zpět. Po prudkém pandemickém nárůstu je ale podle něj možné očekávat, že nadměrné užívání telefonu opět mírně poklesne.

Trávit delší čas u obrazovky je nejriskantnější pro nejmenší děti. Vychází to z výzkumu zveřejněného v odborném časopise JAMA Pediatrics. U dětí ve věku jednoho roku, které trávily u obrazovek až dvě hodiny každý den, byla podle něj pravděpodobnost opožděného vývoje komunikačních dovedností ve věku dvou let o 61 procent vyšší než u dětí, které sledovaly obrazovku méně než hodinu.

S tím, že by děti až do tří let měly trávit čas u obrazovky jen minimál-

ně nebo vůbec, souhlasí i psycholog Božík: „Dítě má vývojové období a čas by mělo trávit fyzickými úlohami jako rozvojem jemné či hrubé motoriky.“

Kolik hodin denně je tedy pro děti přijatelné? Podle odborníků to nejde jasně určit a ve finále záleží na individuálním přístupu. „Musíme zohlednit kontext a obsah, který děti z obrazovky konzumují. Videá na TikToku mohou mít výrazně adiktivnější potenciál než například článek na Facebooku,“ vysvětluje Božík.

Nejhorší je podle něj sledování videí v noci. Děti jsou pak ráno unavené. „Na to se navazuje to, že si kupují energetické nápoje nebo cukrovinky, z čehož mají sekundární problémy jako například obezitu. Ve školách to způsobuje problémy učitelům, protože když děti pijí energetické nápoje, jsou nevladatelné,“ říká.

■ Auto

# Co se děje ve Škodě a VW? Odborář Povšík o Slovinsku či stěhování Enyaqu

Ondřej Charvát  
ondrej.charvat@hn.cz



**A**utomobilka Škoda Auto teprve letos po všech překážkách v předchozím období spojených s covidem rozjela výrobu naplno. Podařilo se jí překonat nedostatek čipů, kvůli kterým vyráběla nekompletní vozy, i požár u dodavatele Grupo Antolin loni v lednu. Nyní však musela kvůli nedávným záplavám ve Slovinsku zastavit výrobu v Kvasinách. Dalo by se tak říct, že když se motor českého HDP začne konečně nadechovat, něco ho srazí dolů. Navíc jsou to věci, které těžko ovlivní.

„Zpočátku to vypadalo hrozně,“ říká o současných problémech ve výrobě Jaroslav Povšík, odborářský předák a zároveň člen dozorčí rady automobilky. V rozhovoru pro HN nemluví jen o trablích spojených s výpadky dodávkou dílů od vytopené slovinské firmy KLS Ljubno, ale i o stále hrozícím stěhování výroby elektrického Enyaqu z Česka do Německa, požadavkům vedení koncernu na propouštění ve Škodě nebo tlaku Volkswagenu na likviditu a cash flow své české dceřiné firmy.

## Problémy ve výrobě a záplavy ve Slovinsku

Povodněmi zasažená firma KLS Ljubno dodává Škodě Auto pro její motory ozubená kolečka, tzv. věnce pro dvoumotový setrvačnick. „Záplavy nás překvapily hlavně tím, že jsme informací o zaplavení strojů na výrobu těchto věnců obdrželi pozdě. Postiženými modely jsou tak Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Superb, Karoq, Kodiaq a Seat Ateca,“ přibližuje Povšík. Věnce chybí do spalovacích motorů E211, výroba elektrického Enyaqu tak v ohrožení není.

Zasažena výpadkem dílů není jen Škoda, ale i další závody koncernu hlavní značky Volkswagen – v Salzgitteru, Chemnitzu, Hannoveru, Wolfsburgu, Emdenu, Györu, Polkowicích a indickém Púne. Kvůli tomu musí celý koncern přibrzďovat výrobu a upravovat své výrobní plány na celý rok. Ty už navíc zredukoval při představování pololetních výsledků.

„Naším cílem je co nejdříve obnovit výrobu. Stroje byly úplně zatopeny, proto to není vůbec jednoduché. Výroba z tamních skladových zásob však nebude stačit, proto nyní oslovujeme čtyři jiné dodavatele, kteří by nám byli schopni tyto díly alternativně dodat,“ říká Povšík. Výroba je tak zasažena v tomto týdnu, částečně i v tom dalším. „Ještě však nevíme, v jakém rozsahu,“ dodává odborář. Výsledek zmíněného jednání s dodavatelem ještě přitom není jasný a nyní se částečně v Mladé Boleslavi vyrábí z vyčištěných dílů po povodni. „Zpočátku to vypadalo hrozně,“ nastiňuje.

Výroba v kvasinském závodě nyní stojí, v Mladé Boleslavi se omezuje. Začátkem příštího týdne prý proběhne další zasedání vedení firmy k výrobě, logistice a dílům. Budou se na něm řešit i odměny pro zaměstnance na odstávkách. Ti se ale doma o peníze bát nemusí, dostanou náhradu mzdy kvůli překážce ve výrobě na straně zaměstnavatele.

Fakt, že situace je pro koncern vážná, potvrzuje i vyslání špičkových údržbářů VW do Slo-

~  
**Přesun výroby Enyaqu je stále v intenzivní diskusi a jak představenstvo, management, tak i zástupci zaměstnanců děláme vše pro to, aby u nás zůstal.**



**JAROSLAV POVŠÍK**  
odborářský předák a zároveň člen dozorčí rady automobilky

vinska, kde pomáhají s nahazením výroby. Ta se ale nerozjede tak rychle, podle šéfa KLS Ljubno Mirka Straška se alespoň částečně obnoví v říjnu, ale i tak nebude firma schopna obsloužit všechny své zákazníky. V koncernu tak pravděpodobně dojde k podobnému přerozdělování kritických dílů, jako tomu bylo v nejhorší době nedostatku čipů. Jak z toho vyjde Škoda v souboji se značkami VW a Audi, je zatím otázkou.

## Možné stěhování výroby Enyaqu

V půlce července deník E15 s odkazem na Povšíkova slova informoval, že mateřská společnost uvažuje o přesunu výroby vlajkové lodi Škody, elektrického Enyaqu, do Německa. Mladoboleslavská automobilka to následně dementovala. Jak to tedy je?



**Problémy s výrobou Škoda Auto kvůli záplavám ve Slovinsku zastavila výrobu v závodě v Kvasinách. Postiženými modely jsou Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Superb, Karoq, Kodiaq a Seat Ateca.**

Foto: Škoda Auto

„Neříkám svá slova do větru. Jsem osobně u všech jednání. Přesun výroby Enyaqu je stále v intenzivní diskusi a jak představenstvo, management, tak i zástupci zaměstnanců děláme vše pro to, aby u nás zůstal,“ prohlašuje Povšík, podle kterého by ztráta Enyaqu způsobila Škodě problémy. Také zmiňuje, že automobilka má studii pozitivních efektů nejen pro Škodu Auto, ale i pro celý koncern, potvrzující, že by Enyaq měl zůstat v Česku.

Enyaq je zatím jediným elektrickým autem od mladoboleslavské automobilky, další oznámený model se má vyrábět ve španělských továrnách koncernu. Loni Škoda prodala necelých 54 tisíc Enyaqu, letos to v pololetí bylo přes 31 tisíc.

Podle Povšíka potřebuje Škoda do budoucna vyrábět minimálně pět, nejlépe však sedm elektrických modelů. Cílem automobilky je prý zajistit, aby se tyto elektromobily vyráběly ve Škodě již na nové koncernové platformě SSP, která má nahradit současnou MEB. „Musíme vyhledat možnosti, jak ve Škodě vyrábět malé modely pro zákazníky s nižšími příjmy, kteří si jinak elektrická auta nemohou dovolit a chtějí zůstat věrni Škodě.“

Situace kolem elektrického Enyaqu přitom připomíná jednání z roku 2020 kolem přesunu výroby Superbu. Ten se i přes ujištění VW nakonec přemístil z Kvasin do Bratislavy. „Hledá se optimální strategie v různých konkrétních podobách. Jedná se o politicko-hospodářské parametry a aspekty. Německé lokality mají největší šance. Případně pak ty, které spadají přímo pod značku Volkswagen jako Bratislava, Pamplona, Salzgitter, Hannover, Polkowice nebo Poznaň,“ přemýšlí Povšík.

Největším favoritem na získání Enyaqu má ale podle odborového předáka být závod ve Cvikově, kde se vyrábí elektrické modely Volkswagenu, Audi a Cupry. Podle Povšíka koncernu může jít o propojení takzvaných modelových rodin napříč skupinou a soustředit je pod jednou střechou.

## Hrozba propouštění

S debatou o Enyaqu souvisí i celková budoucnost domácích závodů největší domácí automobilky. Za dvanáct let už se v nich budou moci vyrábět pro evropský trh pouze elektrická auta. Koncern zatím přitom neřekl nic o tom, co s českými závody po roce 2035 bude. V největším ohrožení je přitom závod ve Vrchlábí, kde se vyrábí převodovky pro spalovací motory. Na rozhodnutí, co se závodem bude dál, ale Škoda Auto moc dlouho čekat nemůže.

„Řešení musíme mít dříve, protože kvůli odcházení od spalovacích motorů dle dnešních parametrů, které se mohou mezitím změnit a EU je může upravit, musíme být připraveni na to, co bude dále po roce 2027. Závod se musí transformovat, což nejde dělat za pochodu. Ideální by byla transformace na e-pohony, což

by mělo největší přínos a význam,“ tvrdí Povšík. Zmiňuje, že o výrobu elektromotorů se bude přetahovat v budoucnu například se závodem Volkswagenu v polských Polkowicích, kde jsou závislí výlučně na motorech.

V jednom ze srpnových vydání magazínu Škodovický odborář se píše, že Povšík měl jednání s Gunnarem Kilianem z představenstva koncernu Volkswagen zodpovědným za HR. Na schůzi měl jednat o blíže neurčeném riziku pro Škodu. „Padl požadavek zredukovat personál zásadně a rychle nad rámec ratia. To by negativně ovlivnilo například Kvasiny,“ odpovídá Povšík na dotaz, o jaké šlo riziko.

Podle něj by se muselo v kvasinském závodě přejít z 18směnného provozu na 15směnný, totéž by prý mohlo nastat i v dalších závodech Škody. „Byl by to zářez do personálu. Bylo by nám nařízeno vyrábět méně produktů. Je to hrozba a ta zatím zůstala,“ varuje Povšík.

## Tlak ze strany Volkswagenu na Škodu

Manažeri koncernu Volkswagen nyní mají spoustu starostí. Klesá jim podíl na významném trhu v Číně, podnik má problém s vývojem systému pro autonomní řízení a v Německu není takový zájem o elektromobily VW, jaký se čekal. Skupina navíc podle svého šéfa Olivera Blumeho musí projít restrukturalizací a urychleně začít snižovat náklady. To by přitom pocítila i Škoda Auto.

Od roku 1991, kdy Volkswagen Škodu koupil, prý stále trvá tlak na úspory. „V současné době je to tlak na likviditu a cash flow, což se promítá do plánování investic. Zejména těch nezbytných v oblasti e-mobility i těch zbytných, jako jsou sociální, infrastruktura a další. Zatím to ale není tlak drakonický, že by se to dotklo přidělu toaletního papíru nebo úklidu. Nejhorší je opravdu ta likvidita a cash flow,“ popisuje Povšík.

Například bývalý hlavní muž Škody a nyní šéf značky VW Thomas Schäfer na začátku léta prohlásil, že hlavnímu brandu hoří střecha nad hlavou. V dopise varoval manažery automobilky, že musí snížit náklady, více prodávat a zvýšit prodejní marži ze tří na šest procent.

„Thomas Schäfer samozřejmě ví, co říká. Je zodpovědný za značku Volkswagen a objemové značky. Míváme spolu osobní rozhovory. Myslím, že tím chtěl vyburcovat všechny zaměstnance k nejlepšímu výkonu od marketingu až po výrobní linky, abychom získali zákazníky,“ reaguje Povšík.

## O krizi koncernu a zlevňování

Oborový magazín Auto News přináší zprávy o tom, že koncern VW je v nejhorší krizi od aféry Dieselgate v roce 2015, což začíná třítit rodné klany v koncernu. Podle Povšíka k většímu rozkolu ale nedojde. „Když nenastane průšvih, klany vydrží. Podle mě má navrch klan Porscheových, který je v maximální kondici.“ Otázkou je, zda se Volkswagen nepokusí upadající prodeje zachránit slevami. Volkswagen už ale nemá moc prostoru na výraznější hýbaní s maržemi i kvůli velkým investicím do elektromobility.

Povšík připomíná, že koncern Volkswagen nikdy nebyl příznivcem zlevňování. „Může se stát, že v rámci hledání úspor nákladů uvnitř koncernu nebude Volkswagen nadále zvyšovat ceny vozů, což už je u firmy neobvyklý krok. Pokusí se přitom dát zákazníkům přidanou hodnotu jako pojištění, delší záruku nebo různé balíčky v kooperaci s dealery. To může nastat,“ předvídá. Jak dodává, koncern bude hledat další trhy, kde půjde auta lépe prodat. Jedním z nich je jihovýchodní Asie.

„Šlape nám na paty Tesla. Elon Musk má rozhodovací pravomoci, zatímco u nás to jde přes různá grémia a tříští se to. Budeme si hlídat cla a kurzové hodnoty, abychom zákazníkům neztratili a naopak nové získali. Významní zákazníci přitom jsou také naši zaměstnanci a jejich rodiny,“ uvádí Povšík.

## ■ Zbrojní průmysl

# Největší německá zbrojovka Rheinmetall rozšiřuje výrobu doma a staví továrnu na tanky na Ukrajině

Martin Ehl  
martin.ehl@hn.cz



Unterluss je malá vesnice v lesích a polích Dolního Saska, zhruba na půl cesty mezi Hamburkem a Hannoverem. Na první pohled nic nenaznačuje, že tu sídlí jedna ze dvou největších továren německé zbrojovky Rheinmetall. Koncern se dostal do centra snahy o vyzbrojení Ukrajiny i samotné německé armády.

Na zkušební střelnici pod dohledem legendárního protiletadlového kanonu „flak“ z druhé světové války, který firma vyráběla, se tu zkouší zbraně a munice tanků a obrněných vozidel. I když výrobu se snaží rozšířit většina evropských zbrojovek, Rheinmetall se na rozdíl od jiných často a intenzivně chlubí tím, jaké obchody získal a co všechno plánuje. Například zvyšuje výrobu dělostřelecké munice nebo opravuje ze skladů vytažené tanky Leopard a obrněná vozidla Marder.

Na Ukrajinu dodává také nově vyvinutý protiletadlový systém Skyranger, který se hodí na obranu proti nízko letícím dronům. Ukrajinská armáda používá i nově vyvíjená autonomní vozidla od Rheinmetallu. To všechno platí většinou německá vláda, i když firma zdůrazňuje, že třeba se zprovoznováním zakonzerovaných Marderů začala na vlastní náklady už před podepsáním kontraktů.

Jedním z největších průmyslových úspěchů bylo v krátké době sedmi měsíců postavení a zprovoznění linky na munici pro „protiletadlové tanky“ Gepard, které jsou účinné hlavně proti dronům. Německo je darova-

lo Ukrajině, ale Švýcarsko a Brazílie, kde se munice vyrábí a skladuje, ji odmítly Kyjevu poslat. V únoru byla podepsána dohoda a první dodávka nové munice odešla na konci srpna. „Musím poděkovat jak našim zaměstnancům, tak dodavatelům, s nimiž jsme dokázali to, co se považovalo za nemožné,“ řekl u příležitosti vyslání první zásilky dlouholetý šéf Rheinmetallu Armin Papperger.

Rheinmetall se také bude podílet na výrobě amerického bojového letounu F-35, který si objednávají zákazníci v celé Evropě a uvažuje o něm i česká armáda. Továrnu na výrobu jeho trupu pro neamerické zákazníky začala stavět minulý týden v městečku Weeze u hranic s Nizozemskem.

Firma letos přikoupila velké španělské výrobce dělostřelecké munice Expal. A pokud vyřeší problém s malou kapacitou výroby chemikálií potřebných pro výrobu munice, s čímž se potýká celá Evropa, včetně české Explosie, bude moci opravdu produkovat 600 tisíc dělostřeleckých nábojů ročně, jak slibuje. Ty potřebují jak Ukrajinci, tak jejich zásoby musí doplnit všechny evropské armády.

Rheinmetall se rovněž ucházel o dodávku svých vlastních nově vyvíjených bojových vozidel pěchoty Lynx české armádě. Ta ale dala přednost ověřeným švédským strojům CV90. Papperger se mezitím domluvil s maďarským premiérem Viktorom Orbánem a stroje Lynx si objednala tamní armáda. Nový závod na jejich výrobu byl v Maďarsku otev-



Zbraně pro Ukrajinu Bojová vozidla pěchoty Marder firma Rheinmetall vytahuje ze skladů, opravuje a posílá na Ukrajinu. Foto: Rheinmetall

vřen v polovině srpna. Některé součástky tam dodávají i české firmy.

Koncern s oficiálním sídlem v průmyslovém Düsseldorfu zaměstnává zhruba 25 tisíc lidí a je největší německou zbrojovkou. Před vypuknutím ruské invaze na Ukrajinu se více než v současnosti soustředovala na produkci pro automobilový průmysl. Zároveň čelila kritice, že stavěla moderní vojenský výcvikový areál pro ruskou armádu v Mulinu u Nižného Novgorodu. Rusové si ho objednali v roce 2011. Německá vláda ovšem po ruské anexi Krymu uvalila v roce 2015 na vývoz některých technologií sankce a Rheinmetall musel projekt opustit.

Naopak, Armin Papperger se už několikrát během války vypravil do Kyjeva a s ukrajinskými politiky a státním podnikem Ukroboronprom plánuje stavbu továrny na tanky přímo na Ukrajině.

Továrna by měla začít vyrábět a opravovat tanky a obrněná vozidla ještě letos. V tuto chvíli provozuje několik servisních středisek pro německou techniku darovanou Ukrajině v Polsku, v Litvě a také na Slovensku.

Rheinmetall překvapil loni na zbrojařském veletrhu Eurosatory v Paříži tím, že představil vlastní model tanku označeného jako Panther KF51. Stalo se tak v době, kdy se

v Evropě snaží konsorcium německých a francouzských firem vyvinout nový tank, který by měl v budoucnu nahradit nyní nejpoužívanější stroje Leopard 2 různého typu. V konsorciu má hlavní slovo firma KMW (Krauss-Maffei Wegmann) z Mnichova, konkurent Rheinmetallu, pokud jde o obrněná vozidla.

S tímto projektem ale souvisí nejnovější zápletka: obě německé zbrojovky spolu s partnery z Itálie, Španělska a Švédska podle listu Handelsblatt začaly po letech přešlapování německo-francouzské spolupráce vyvíjet vlastní stroj. I kvůli válce na Ukrajině bude teď v Evropě o nové tanky velký zájem.

## ■ Evropská unie

## Česko má zaděláno na pět nových ředitelů v Bruselu

Kateřina Šafaříková  
katerina.safarikova@hn.cz



Jen krátce po zveřejnění kariérních „zářezů“ dvou českých euroúřednic v Bruselu si země může připsat další. Na vyšších postech v Evropské komisi uspělo hned několik českých zástupců, potvrdily HN a serveru Aktuálně.cz diplomatické zdroje.

Pět Čechů a Češek vyhrálo vnitřní výběrová řízení v Evropské komisi, která probíhala celou polovinu letošního roku. Celkově šlo o 68 míst na úřednickou úroveň AD12, což je poslední předstupuň ředitele v Evropské komisi.

Ředitelské místo patří mezi seniorní manažerské posty a čeští zástupci zatím drží jen dva. Teprve

druhou českou ředitelku v Evropské komisi, ekonomku Lenku Filípkovou, schválilo právě minulý týden kolegium komisařů a komisařek.

Do pomyslné skupiny předskokanů ředitelů teď přibýlo pět lidí, kteří se jednoho dne mohou stát dalšími Filípkovými. Po nějaké další praxi se mohou hlásit na ředitelské místo, které začíná od úřednické úrovně AD13.

Výběrové řízení nyní vyhráli ekonom Milan Lisický, který působí na generálním ředitelství pro ekonomické a finanční záležitosti, jakési unijní obdobě ministerstva financí. Uspěla také právnička Kateřina Walkerová, která nyní pracuje v týmu Evropské komise hlídající hospodářskou soutěž.

Povýšili také Kateřina Wolfová a Robert Franče, odborníci na oblast

vnitřní a migrace, a konkurz vyhrál i Daniel Braun, nyní šéf kabinetu české eurokomisařky Věry Jourové.

Z pohledu českého státu jde o mimořádný výsledek. Česko patří mezi dlouhodobě podzastoupené země v institucích Evropské unie a změnit to se daří jen pomalu. Při vnitřních konkurzech v Evropské komisi před čtyřmi lety uspěli v kategorii AD12 jenom dva Češi.

~  
**Máme naději, že se to podaří opakovat i v budoucnu. Kvalitních adeptů je dost.**

Nyní se českým zástupcům dařilo na několika frontách najednou. Kromě Lenky Filípkové a zmíněných ředitelských předskokanů byla minulý týden schválena první česká „dvojka“ v komisi po mnoha letech, Irena Moozová, která působí na generálním ředitelství pro otázky spravedlnosti. Nově je nejvýše postavenou Češkou v komisi.

Jde o náhodu, nebo předzvěst obratu? Zájemci o povýšení v Evropské komisi musí zpravidla absolvovat několikakolovou výběrová řízení, od určité manažerské pozice je ale běžná také politická podpora od členského státu, který uchazeč zastupuje. České vlády to v minulosti ignorovaly, teď Češi intervenovali ve prospěch Moozové a politickou podporu nabízel také Filípkové (odmítla ji však s tím, že ji nepotřebuje).

„Šlo o interní konkurz komise, ve kterém hrály hlavní roli talent a zkušenosti samotných zájemců,“ řekl k úspěšné pětičlence Eduard Hulicius (KDU-ČSL), nový náměstek ministra zahraničí, který působil posledních dvacet let v Bruselu a u Jana Lipavského (Piráti) má na starosti mimo jiné zastoupení Česka v zahraničních organizacích. „Máme ale naději, že se tento úspěch podaří opakovat i v budoucnu. Kvalitních adeptů je dost,“ dodal Hulicius.

Dosud má Česko 12 pracovníků v Evropské komisi na úřednické úrovni AD12. Nově bude mít tedy 17. V porovnání se srovnatelné velkými státy je to stále málo. Například Maďaři, kteří do EU vstoupili ve stejném roce jako Češi, jich mají už nyní 20. Rakušané pak 56 a Portugalci dokonce 64.



## Investice

## Slábnoucí ekonomika? Goldmani vytipovali šest akcí, které horší prostředí nerozhodí

David Busta  
david.busta@hn.cz

Vyhledky pro růst světové ekonomiky v následujících letech se zhoršují, což by mohlo potrápít také investory, kteří mají portfolia rozprostřená právě na globální růst. Analytici druhé největší investiční banky světa Goldman Sachs jsou u šesti firem přesvědčeni, že mají investiční potenciál i v nepříznivém prostředí. Vybrané akcie jsou totiž zjevnou sázkou na síly, které už nyní hýbou investičním světem.

## Mercedes-Benz Group

Mnichovský autosalon se nesl v duchu čínských elektromobilek, které dominují na domácím trhu a začínají se rozhlížet i po Evropě. Jejich výhodou jsou relativně dobrá kvalita a nízké náklady. Čínské automobilky tak mohou teoreticky zopakovat úspěch, jež zažily na evropském trhu jihokorejské značky jako Kia nebo Hyundai. Goldmani proto rádi vidí, že je to právě Mercedes-Benz, který se odvrací od v Evropě nejprodávavější nižší střední třídy vozů a upřednostňuje prodej své nejvyšší třídy S. A vidět je to na výsledcích. V posledních devíti z deseti čtvrtletí si německá automobilka připsala dvouciferné marže. Jak poznamenává server Finimize, firma v sobě kombinuje zaměření na luxusní vozy a jejich plnou elektrifikaci, což jí má podle Goldmanů zajistit udržení vysoké marže. Akcie od začátku roku připsaly čtyři procenta.

## Daikin Industries

Japonský výrobce klimatizací v sobě kombinuje dva probíhající trendy.

Jednak oživený zájem o japonské akcie, kterým by podle ekonomů měly pomoci jak reformy v oblasti řízení firem, tak inflace, jež dotlačila společnosti ke zvyšování mezd a domácnosti k utrácení. Druhým trendem je klimatická změna a rostoucí teploty, na které firma nabízí odpověď. Je totiž špičkovým výrobcem klimatizací a v USA vlastní franšizu, jež na tamním trhu získává stále vyšší podíl. Akcie od začátku roku připsaly čtvrtinu.

## TSMC

Pokud se mluví o megatrendech, stěží lze zapomenout na umělou inteligenci. Podle Goldmanů je nejlepším nápadem sázet na trh polovodičů. Stejně jako při zlaté horečce vydělali nejvíce prodejci krumpáčů a lopat, nyní by to mohl být tchajwanský výrobce čipů TSMC. Měl by těžit jak z umělé inteligence, tak nástupu 5G sítě i elektromobility. Analytici americké banky věří, že příští rok firma zvýší tržby o 27 procent. Kladně hodnotí také snahu společnosti řešit riziko přílišné koncentrace výroby na Tchaj-wanu, kterému Čína vyhrožuje invazí. Investuje proto do rozšíření výroby v Německu, USA nebo Japonsku. Akcie od začátku roku přidaly pětinu.

## Philip Morris International

Obliba běžných cigaret klesá, zájem o zahřívavý tabák a elektronické cigarety naopak roste. A ze změny trendu profituje Philip Morris International, která se snaží nabízet tabákové, respektive nikotinové výrobky

s nižším zdravotním rizikem. Úspěch značka slaví s řadou přístrojů IQOS, v posledním kvartále narostl počet aktivních uživatelů o 1,4 milionu. Firmě se tak daří zvyšovat podíl na trhu a zároveň marže, které jsou vyšší než u tradičních cigaret. Goldmanům se líbí, že se firma chystá s IQOS vstoupit opětovně na americký trh. Akcie od začátku roku odepisují sedm procent, firma zároveň nabízí dividendu přes pět procent.

## Darling Ingredients

Ideální sázkou na dekarbonizaci a americký zákon cílicí na snížení

inflace je podle Goldmanů firma Darling Ingredients. Jde o výrobce bio-nafty s velkým potenciálem proniknout do byznysu s ekologickým leteckým palivem. Obnovitelnou naftu vyrábí firma z použitého kuchyňského oleje a dalších odpadních tuků živočišného původu. Podle analytiků poptávka po těchto palivech dlouhodobě poroste a Darling je jejich největším výrobcem v Severní Americe. V Goldman Sachs si také myslí, že finanční situace firmy umožní, aby už příští rok začala vyplácet dividendu. Akcie Darlingu jsou od začátku roku tři procenta v plusu.

## OCI

Dividendový výnos a expozici do čisté energie nabízí nizozemská firma OCI. Nizozemci se zabývají produkcí dusíku, vodíku, metanolu, které slouží k výrobě hnojiv. Podle analytiků banky by kvůli nedostatku dusíkatých hnojiv měla v příštím roce vystřelit poptávka po produktech firmy. Nejvíce se ale Goldmanům líbí, že se OCI plně věnuje ekologizaci výroby. Na začátku roku 2025 má spustit s partnery Linde a ExxonMobil v Texasu továrnu na výrobu modrého čpavku. Od začátku roku akcie firmy odepaly čtvrtinu hodnoty.

## Šest akcí pro šest megatrendů

Podle investiční banky Goldman Sachs má šestice firem Mercedes-Benz, Daikin Industries, TSMC, Philip Morris, Darling Ingredients a OCI solidní investiční potenciál.

## Mercedes-Benz (EUR)



## Daikin Industries (JPY)



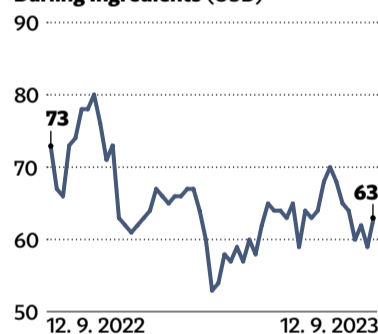
## TSMC (USD)



## Philip Morris (USD)



## Darling Ingredients (USD)



## OCI (EUR)



Zdroj: Yahoo Finance

## IPO

## Zájem o akcie designéra čipů Arm desetkrát převýšil nabídku

Vladan Gallistl  
vladan.gallistl@hn.cz

Zájem o všechno, co jen trochu zavání umělou inteligencí, pomohl vyhnat nahoru poptávku velkých institucionálních investorů o primární emisi akcií designéra čipů – britské firmy Arm Holdings. Její vstup na americký trh Nasdaq se plánuje na čtvrtek. Investoři ještě před tím požadovali desetkrát více akcií, než společnost nabízela. Bankéři, kteří měli úpis na starosti, proto podle agentury Bloomberg plánovali, že dokonce zastaví přijímání dalších objednávek. Arm se k těmto informacím nevyjádřil.

Společnost Arm kontroluje japonská SoftBank Group patrně nejznámějšího japonského investora

Masajošio Sona. Ten stál mimo jiné za vstupem na burzu společnosti WeWork, která nabízí sdílení kanceláří. Nyní chce na burzu uvést Arm, a to ve velkém stylu. Půjde o jednu z největších emisí technologických firem v historii a největší v letošním roce.

Kvůli vysokému zájmu firma dokonce zvažuje, že by zvýšila cenu, za kterou se akcie nakonec prodají velkým investorům před samotným vstupem na burzu. Zatím je cenové pásmo stanoveno na 47 až 51 dolarů, což by celou firmu ohodnotilo až na 54,5 miliardy dolarů. Je to ale méně, než SoftBank původně očekávala. Ocenění odhadovala na 60 až 70 miliard dolarů.

SoftBank hodlá stanovit cenu za jednu akcii Arm ve středu a o den později má firma vstoupit na trh. Poptávka po akciích by nakonec mohla

být až patnáctkrát vyšší než nabídka, tvrdí Bloomberg. Japonská firma plánuje investorům nabídnout okolo deseti procent akcií.

Enormní poptávka investorů překvapila i experty. Je to součást mánie okolo technologických titulů, domnívá se investiční stratég skupiny Conseq Michal Stupavský. Situaci okolo sektoru technologií označuje za bublinu.

Emise přichází v době, kdy je zájem investorů o polovodiče a umělou inteligenci obrovský.

„Vysoká poptávka po akciích Arm je důsledkem velmi slabé investiční aktivity za poslední dva roky, kdy byla řada technologických firem nucena vstup na burzu odložit,“ domnívá se analytik X-Trade Brokers Štěpán Hájek.

Emisi navíc pomáhá její načasování. SoftBank chce uvést firmu na trh v čase, kdy je zájem investorů o polovodiče a umělou inteligenci (AI) obrovský. „Firma by mohla promluvit do dodávek čipů pro datová centra a pro AI,“ upozorňuje hlavní analytička společnosti Cyrrus Anna Pichová.

Apetit investorů nabudilo i vedení Arm svými šikovnými vystoupeními a vylíčením budoucnosti firmy v těch nejlepších barvách. „AI bude úplně všude a poběží to na řešeních Arm,“ sdělil investorům výkonný ředitel společnosti Rene Haas. Dodal,

že firma poroste v návaznosti na AI. Podle Hájka řekl „přesně to, co chtějí investoři slyšet“.

Současná realita je ovšem střízlivější. Klíčovým trhem pro britskou firmu jsou čipy pro smartphony, tento trh však stagnuje. V technologiích pro AI zatím hraje Arm okrajovou roli. Přinejmenším v příštích třech až pěti letech tak nebude Arm pravděpodobně benefitovat z AI, uvedl pro CNBC Richard Windsor, zakladatel Radio Free Mobile.

Oslovení odborníci jsou proto ohledně investice do Arm opatrní. Poukazují na bohaté ocenění společnosti, která je dražší než Nvidia, současný lídr v umělé inteligenci. „Je to hrozně předraženo,“ říká Hájek. Nakupovat akcie hned po vstupu na Nasdaq tak drobným investorům nedoporučuje.

## ■ Auta

# To nejlepší, co čínské automobilky představily na veletrhu v Mnichově

Ondřej Charvát  
ondrej.charvat@hn.cz



Čínské automobilové značky přitahují v Evropě zvláštní pozornost. Tu znásobil veletrh mobility IAA 2023 v Mnichově, který trval od minulého úterý do neděle. Na něj se v uplynulém týdnu sjely všechny hlavní značky z největšího automobilového trhu světa – a v Bavorsku demonstrovaly svoji sílu, která spočívá především v elektromobilitě.

Evropské giganty mají z ohlášeného nájezdu čínských značek na starý kontinent respekt, protože se bojí, že jim asijská výroba ukousnou značný tržní podíl. A strach je to oprávněný.

Přitom ne všechny vozy vystavené v Mnichově se dostanou do Evropy. Některé zde byly pouze proto, aby čínské značky předvedly svůj design a technologickou zdatnost. Ovšem k vidění bylo i dost nových modelů určených pro export. Ty měly zaujmout potenciální kupce – a možná i vystrašit evropskou konkurenci.

Číňané si přitom zvolili Evropu jako nejbližší cíl své expanze poté, co se jim podařilo zaujmout dominantní pozici na vlastním trhu. Zde například automobilka BYD vytlačila z pozice nejprodávanější značky německý Volkswagen.

Oborový server Europe Autonews sestavil seznam toho nejlepšího, co čínské značky na veletrhu představily. Jedním z největších hitů byl sedan střední třídy Seal od značky BYD. Ten největšímu čínskému výrobci elektroaut slouží speciálně jako konkurence automobilkám Tesla a Volkswagen a jejich Modelu 3, respektive Arteonu. Ještě více ale zaujalo návštěvníky veletrhu dvojice zmíněného čínského sedanu: prostorné SUV Seal U. To by se mohlo na českém trhu stát budoucím konkurentem Škody Enyaq.

Seal U přijde na trh ve dvou výbavách – Comfort a Design. Ta první bude mít akumulátor s kapacitou 71,8 kWh a nabíjecí výkon 115 kW, vyšší výbava Design pak 87 kWh baterii a nabíjecí výkon 140 kW. Předpokládané dojezdy činí 420, respektive 500 kilometrů.

Základní verze Enyaqu přitom nabízí maximální výkon 150 kW s akumulátorem 82 kWh. Jeho cena začíná na 1,36 milionu korun. Cena sedanu Seal v Německu činí 42 990 eur za základní model (1,05 milionu korun), verze s pohonem všech kol stojí 50 990 eur (1,24 milionu korun). Cena SUV zatím představena nebyla, v Evropě se má ale začít prodávat už příští rok. Spekuluje se o ceně kolem 50 tisíc eur.

Další perlou veletrhu byl model C10 od značky Leapmotor. Málo známý čínský start-up vzbudil v létě pozornost díky potenciálnímu spojení s Volkswagenem. Německá skupina uvažuje, že by na základě modelů Leapmotoru stavěla nová elektroauta pro čínský trh.

Leapmotor v Mnichově ukázal svůj první model určený pro globální trhy – SUV střední velikosti C10. Cena ani datum uvedení na evropský trh ale zveřejněny nebyly. C10 je prvním modelem automobilky postaveným na nové platformě, vybavený pak bude výkonnými čipy Qualcomm Snapdragon. K dispozici bude jako plně elektrické vozidlo, zároveň jako auto s malým hybridním pohonem a prodlouženým dojezdem, což je velmi oblíbená kombinace v Číně. Na veletrhu ale automobilka zahálala interiér vozu. Elektrický pohon má výkon od 170 do 250 kW.

Hitem v Mnichově byla i kategorie luxusních osobních dodávek, takzvaných MPV. Ty v Evropě pomalu vymizely a nyní se je snaží oživit třeba Volvo nebo Mercedes-Benz. Do sedmičlenných osobáků se pouští třeba i Škoda Auto, která plánuje elektrické SUV Vision 7S.

Na veletrhu upoutal především model D9 od Denzy, tedy společného podniku firem BYD a Mercedes. Dojezd by auto mělo mít až 600 kilometrů, v nabídce bude ve čtyřmístné i sedmičlenné verzi.

Druhá největší čínská automobilka, Dongfeng, pak vůbec poprvé představila svůj model Forthing U-Tour V9, který vyniká neobvyklým uspořádáním sedadel 2 + 2 + 3.

Podle expertů dojde v Evropě v příštích letech k válce v kategorii luxusních MPV zastupovaných Mercedesem, Volvem a právě novými čínskými modely. Ty by měly být levnější, ale zároveň mají mít přinejmenším srovnatelnou výbavu. Například Mercedes EQV začíná na 1,94 milionu korun.

Návštěvníky veletrhu a experty zaujal i plně elektrický roadster MG Cyberster. Ten byl poprvé představený na videu na jarním autosalonu v Šanghaji, v červenci se objevil na Festivalu

rychlosti v britském Goodwoodu. V Mnichově se však poprvé představil v rámci Evropské unie. Je tak prvním záměrným odkazem na minulost značky MG jako britského výrobce malých, cenově dostupných sportovních vozů. V Evropě se objeví v létě 2024. Dosud MG do Evropy dodává především své crossovery a SUV.

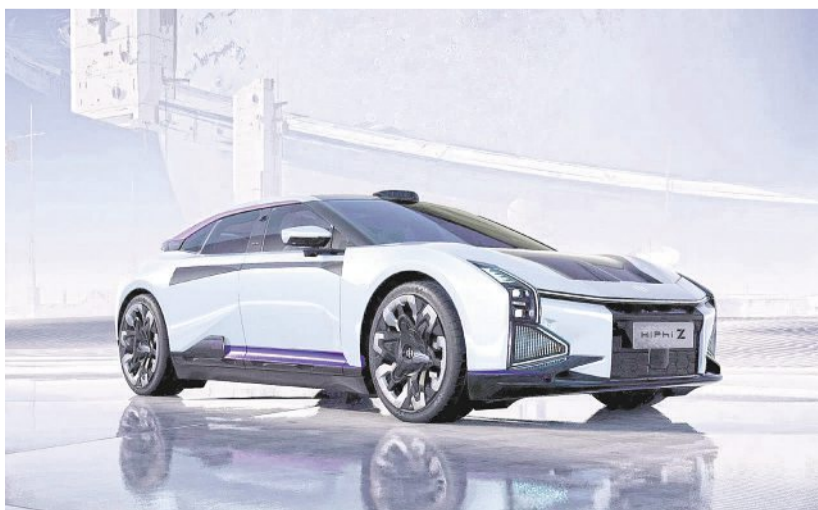
Vozem, který by mohl ohrozit například velkoobjemové značky koncernu Volkswagen jako Audi nebo Škoda Auto, je Zeekr 001, tedy prémiová značka čínské automobilky Geely. Jde o elektrické GT s dojezdem 620 kilometrů a baterií se 110 kWh. Jeho cena má přitom začínat na 1,45 milionu korun, což není sice tak nízko jako u MG, které své MG4 nabízí od 780 tisíc, ale cenově konkuruje Škodě Enyaq.

V trochu jiném segmentu zaujal i model Z od automobilky HiPhi. Ta doma v Číně už nechala Tesla v luxusní třídě za sebou, a navíc prodala více e-aut než Audi, Mercedes, BMW a Porsche dohromady. Nyní chtějí být Číňané úspěšní i v Německu – se dvěma novými modely X a Z.

Redaktory Auto News zaujal nejvíce model Z, tedy pět metrů dlouhé auto, které je plně elektrickým konkurentem Porsche Taycanu a Audi E-Tron GT. Cenovka začíná na 105 tisících eur (2,5 milionu korun). HiPhi sází na moderní software a luxusní výbavu, kterou má i v základních verzích.

To je jedna z hlavních předností čínských automobilek oproti evropským, které software dlouhodobě zanedbávaly a upínaly se spíše na hardware auta.

Příkladem podle Handelsblattu je, že Mercedes prodává spojení hudby a ambientního LED osvětlení jako nejnovější výstřelek novou třídou vozů E, přičemž Číňané mají tuto „reinterpretaci světelných hrátek z party sklepu 80. let“ již dávno v sériové výrobě. HiPhi se pak v základu pyšní luxusním interiérem, který je jinak dostupný pouze u luxusních sedanů Mercedesu řady Maybach. Dojezd má mít až 550 kilometrů.



**Čína v Mnichově** Jedním z největších hitů bylo prostorné SUV Seal U (vlevo nahoře). V trochu jiném segmentu zaujal i model Z od automobilky HiPhi (vlevo dole). Vozem, který by mohl ohrozit například velkoobjemové značky koncernu VW, je pak Zeekr 001 od automobilky Geely (vpravo dole). Foto: Reuters, archiv

## ■ Umělá inteligence

# Musk se utápí ve chmurných vizích. A věří, že jen on zachrání svět před zabijáckými roboty

Václav Lavička  
vaclav.lavicka@hn.cz



Neustálé myšlenky na konec světa. Nejbohatší člověk na světě Elon Musk se prý velice obává negativních důsledků umělé inteligence a věří, že před ní lidstvo dokáže ochránit jedině on. „Na jedné straně chce postavit robota podobného člověku, na straně druhé ale celé hodiny dumá o tom, jak nainstalovat efektivní vypínací tlačítko – „kill switch“;“ tvrdí v životopisném díle „Elon Musk“, které v úterý vyšlo v USA a Německu, spisovatel Walter Isaacson. Podle něj touží americký miliardář po umělé inteligenci, která zůstane věrná záměrům svých tvůrců – a nepůjde proti lidem.

Kniha čítající v německém překladu přes 800 stran vznikla díky tomu, že autor mohl po Muskově boku stát po více než dva roky. Podrobně tak popsal chování nejbohatšího člověka zeměkoule během různých situací. Biografie nabízí nevědní pohled na život spoluzakladatele a šéfa největšího světového výrobce plně elektrických aut Tesly, kosmické společnosti SpaceX nebo platformy X (dříve Twitteru).

Isaacson potvrzuje, že Musk má skutečně chmurný pohled na svět, navíc miluje drama. „Pravděpodobně příliš často četl Stopařova průvodce po galaxii nebo Sérii o robotech,“ domnívá se spisovatel, který přednáší historii na soukromé Tulane University v New Orleansu a napsal už biografie Alberta Einsteina, Henryho Kissingera nebo Steva Jobse.

Za Muskovými vizemi totiž často bývají sci-fi dystopie, v nichž hraje hlavní roli zabijácká umělá inteligence nebo neobyvatelná Země, ze které musí lidstvo uniknout na Mars. Koneckonců tohle věděla i Muskova bývalá manželka Talulah Rileyová: „Elon neustále myslí na konec světa. Ale až nastane, chtěli byste ho mít na své straně.“

## Bláznivá jízda na horské dráze

„Čas, který jsem s ním strávil, byla ta nejbláznivější jízda na horské dráze, jakou si může člověk představit. Elon vás svým chováním může přivést až k šílenství, současně dokáže být dětinský. Řekl bych, že pořád hledá nějaké drama a intenzivní prožitky,“ uvádí v obsáhlém rozhovoru pro německý časopis Der Spiegel Isaacson. Musk je podle něj nevyzpytatelný. „Pořád se musíte ptát: Co udělá příště?“

Miliardář prý začíná svůj pracovní den nejčastěji kolem desáté hodiny, aby se poté soustředil na jednu jedinou věc, kterou si ten den vyhlédne. A to až posedlým způsobem. Klidně letí svým soukromým tryskáčem třeba do továrny v Austinu, kde se hodinu „šfourá“ v provozu lakovny a hledá rezervy, jak tuto výrobní fázi urychlit. Potom nasedne do letadla a zamíří do jižního Texasu, kde jeho firma SpaceX staví rakety, a se stejnou zarputilostí se tam zabývá motorem Raptor.

Autor upozorňuje ještě na jednu Muskovu vlastnost. Přemýšlí-li o něčem, vůbec není radno ho od toho vytrhovat nějakými poznámkami. „Mnohokrát jsme spolu seděli v jedné místnosti, přičemž jsem mu položil jednu otázku. Následovaly tři čtyři minuty naprostého ticha. Musk mlčel a připomínal počítač analyzující informace. Lidé, kteří ho takto znají, vědí, že je pro ně nebezpečné toto ticho přerušit,“ vzpomíná v knize Isaacson.

~  
**Musk nemá rád, když lidé kolem něj mají psychický pocit pohody. Něco je vždy musí pohánět.**



Za Muskovými vizemi často bývají sci-fi dystopie, v nichž hraje hlavní roli zabijácká umělá inteligence nebo neobyvatelná Země, ze které musí lidstvo uniknout na Mars. Foto: Midjourney

Muska považuje svým způsobem za génia majícího jakýsi intuitivní smysl pro fyzikální vlastnosti různých předmětů. Dokáže se zavřít s dvaceti inženýry do místnosti a vizualizovat s nimi, jaký vliv bude mít využití ušlechtilé oceli na stavbu rakety. Ovšem genialita není to samé co moudrost.

## Pohoda v Twitteru Muska popudila

Musk dlouho zvažoval, zda nepřevzme Twitter. „Hovořil jsem s ním o tom začátkem roku 2022, tedy v době, kdy mohl být se vším spokojen. Tesla v předchozím roce vyrobila skoro milion aut, SpaceX měla za sebou 30 úspěšných startů a přistání. Ale Musk prohlásil, že ho takový klid jenom znervózňuje. Tehdy tajně skupoval akcie Twitteru s tím, že chce získat křeslo v jeho správní radě. Ale pak se náhle rozhodl, že firmu převezme, a v polovině dubna za ni nabídl 44

miliard dolarů,“ připomíná Isaacson. Transakci dotáhl koncem října 2022.

Co ho přimělo k tomu, aby změnil názor? Musk navštívil sídlo Twitteru v San Francisku dávno předtím, než se loňského dubna stal s 9,2 procenta akcií (za ně zaplatil 2,9 miliardy dolarů) největším akcionářem firmy.

Jak se později nechal slyšet, po návštěvě firmy z ní měl „příšerný dojem“. Zaměstnanci mohli během pracovní doby cvičit jógu, posedávat ve firemních barech u kávy, a pokud se necítili psychicky dobře, čerpat takzvané sick days. „Kde je nějaký smysl pro neodkladné úkoly?“ ptal se tehdy Musk, který nemá rád, když lidé kolem něj mají „psychický pocit jistoty“. Naopak, něco (nebo někdo) je musí vždycky pohánět, stejně jako je poháněn on.

Muskovy slabiny ale podle autora životopisu současně představují jeho silnou stránku. Rád obrací různé věci naruby, zpochybňuje autority. „Vzpo-

mínám si, jak jsem s ním hovořil o autopilotu. Otázka zněla, zda by tento systém měl vůz u značky „stop, dej přednost v jízdě“ zcela zastavit. Odpověděl, že je to praštné, protože lidé to tak také nedělají,“ poznamenává autor knihy. „Musk tedy jednoduše ignoruje pravidla silničního provozu. V očích mnoha lidí je to hrdina, pro jiné ale zmetek mající potěšení z rizika.“

Musk argumentuje tím, že bude-li samofidelný systém Tesly fungovat tak, jak má (v což věří), bude jízda desetkrát bezpečnější, než když za volantem sedí člověk. A je přesvědčen, že společnost musí být schopna podstoupit toto riziko. „On má na zřeteli miliony lidí, jež každý rok zemřou na silnicích, a je přesvědčen, že zvládne vývoj systému, který mnohé z těchto životů zachrání,“ podotýká Isaacson. „Nemyslím si, že by úmyslně vodil svět za nos. Upirá se na velké vize – kolonizaci Marsu nebo autonomní taxi.“

Inzerce

VISA | Nejlepší banka 2023

VISA | Nejlepší pojišťovna 2023

Hospodářské noviny letos již po patnácté vyhlásí vítěze průzkumu **Visa Nejlepší banka a Visa Nejlepší pojišťovna.**

GENERÁLNÍ PARTNER  
VISA

ODBOŘNÍ PARTNEŘI  
cap Česká asociace pojišťoven

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE

POD ZÁŠTITOU  
ČNB ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA

VYHLAŠOVATEL ANKETY  
HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

HN062458-4

■ Debata HN

# I práci na směny lze dělat pružně. Čtyřdenní pracovní týden snižuje fluktuaci

**Kristýna Matějková**  
kristyna.matejkova@hn.cz



**S**ice deseti hodinové směny, ale třídení víkend. Zkrácený pracovní týden a flexibilní úvazky si nachází cestu i mezi manuální pracovníky. Ušetří jim čas spojený s dojížděním a umožní lépe rozprostřít volný čas. Pro firmy je pak pružná pracovní doba konkurenční výhodou na vyprázdněném trhu práce, a to jak z hlediska zaujetí kandidátů, tak i udržení stávajících zaměstnanců.

Čtyřdenní pracovní týden a důležitost částečných úvazků byly tématem debaty s názvem Flexibilita práce, kterou pořádaly začátkem září Hospodářské noviny. Diskuse se zúčastnili projektová manažerka výzkumné společnosti STEM/MARK Jana Špolcová, generální manažer Amazonu ČR Michal Šmíd, ekonom a člen Národní ekonomické rady vlády Dominik Stroukal a šéfka společnosti Soulmio Simona Zábržová, která se specializuje na programy duševního zdraví pro firmy.

Částečné úvazky nicméně stále v Česku nejsou normálem. Podle Stroukala to má dva důvody. „Jeden je kulturní, to se mění těžko a dlouhodobě. Známe to u flexibilních úvaz-

ků u rodičovských dovolených. Když člověk přijede do Švýcarska, je ostuda být s dítětem dlouho doma. U nás vám ale rodina vynadá, jak je možné, že nejste s dítětem doma čtyři roky.“

Kratším úvazkům ale podle Stroukala není nakloněná ani legislativa. „Dostává se jim pozornosti, ale možná menší, než by mohlo. V posledním roce jsme zaznamenali snahu je podpořit. Víme proč, během posledních 10 let vypadlo z trhu práce asi půl milionu lidí. Situace donutila i vládu zamyslet se nad tím, jestli by se s tím nedalo něco dělat.“

V rámci úsporného balíčku vláda navrhuje, aby se smlouvy na dohodu nově sčítaly. Kdo si na dohody o provedení práce měsíčně vydělá v součtu více než 40 procent průměrné mzdy (aktuálně asi 17 tisíc korun), bude muset z celého výdělku odvést sociální a zdravotní pojištění. U pracovníka, který má dohodu pouze u jednoho zaměstnavatele, pak bude platit podobný limit jako dnes – a to na úrovni čtvrtiny průměrné mzdy, tedy lehce přes 10 tisíc korun.

Stroukal nicméně věří, že je potřeba spíše změnit uvažování Čechů o částečných úvazcích, což by měly vést zejména firmy. „Oče-

kávám, že změna přijde spíše od firem a zaměstnanců. A stát to potom kodifikuje,“ říká ekonom. Zájem o zkrácené úvazky podle něj postupně poroste.

Větší flexibilitě se české firmy snaží jít pomalu naproti také zkrácenými pracovními týdny. Zaměstnanci distribučního centra internetového obchodu Amazon pracují čtyři dny v týdnu už sedmým rokem. „U nás je to standardem. Počítáme s tím, že pracovní týden je prostě čtyřdenní. Naši zaměstnanci počítají s tím, že pátý den mají na rodinu nebo koníčky,“ říká Šmíd.

Firmě se na režim podařilo najet díky uzpůsobení práce na tři směny. Zaměstnanci, kteří v Amazonu pracují na plný úvazek, tak chodí po třech skupinách – jedna od neděle do středy, druhá skupina od středy do soboty a třetí pak v pondělí, úterý, čtvrtek a pátek. „Pořád to znamená, že mají všichni tři dny volna a my máme v práci zaměstnance, jak potřebujeme,“ dodává Šmíd, podle něhož režim pro firmu znamená jen administrativu navíc, ale pozitivně převažují.

Zaměstnanci si podle něj kromě více volných dní cení také ušetřeného času, který běžně stráví dojížděním do skladů. To jim firma zajišťuje zdarma. Díky zkrácenému týdnu mají více možností trávit čas s rodinou nebo koníčky.

„Velkou výhodou tohoto režimu je také to, že když už v té práci jsme, jsme tam i mentálně,“ souhlasí Zábržová ze společnosti Soulmio, která poskytuje programy duševního zdraví pro 300 českých firem. Z její zkušenosti lidé v klasickém pětidenním pracovním režimu častěji v práci unikají myšlenkami jinam a řeší například rodinné záležitosti, na které nemají dostatek času.

V českých skladech má zatím zkrácený pracovní týden 14 procent zaměstnanců, počítají se tam ale i zkrácené úvazky. Ukázal to nový průzkum mezi 518 zaměstnanci směnných provozů spojených se sklady, který pro Amazon zpracovala agentura STEM/MARK.

Klasických pět dní v týdnu pracuje 59 procent dotázaných.

Podle Jany Špolcové ze STEM/MARK patří zaměstnanecké benefity znamenající volný čas mezi ty nejoblíbenější. Při výběru zaměstnání jsou pro lidi nejdůležitější hned po výši mzdy. „Benefity dnes umožňují upravit si jednotlivé aspekty práce tak, aby jim byla příjemnější. Lidé to přitáhne a hlavně je to udrží,“ říká Špolcová.

Firmy totiž v momentálním nastavení pracovního trhu musí jít zaměstnancům naproti. „Máme nízkou nezaměstnanost a váha zaměstnanců je prostě větší,“ říká Stroukal. Větší pružnost pracovní doby podle něj bude vždy znamenat spokojeného zaměstnance a tím lépe fungující firmu.

Dobré benefity jsou totiž i podle něj nejen dobrým způsobem, jak zaujmout potenciální zaměstnance, ale i jak si udržet ty stávající. „Člověk může kvůli mzdě změnit práci rychle, ale o některé benefity zkrátka nechce přijít, když si na ně zvykl,“ myslí si Stroukal, podle něhož si lidé zpravidla na třídení volno rychle zvyknou a nechtějí se vrátit zpátky do pětidenního pracovního režimu.

Podle Zábržové dá zaměstnanci takový režim určitou jistotu. „Doba je nejistá, poslední tři roky přichází další a další nepředvídatelné situace. A to, že mám stabilní práci, ve které vidím smysl a mentálně v ní jsem, je obrovský benefit. Srovnatelný s tím, jakou mám mzdu a kolik mám volného času,“ dodává.

~  
**Člověk může kvůli mzdě změnit práci rychle, ale o některé benefity zkrátka nechce přijít.**

Dominik Stroukal, ekonom

~  
**Naši zaměstnanci počítají s tím, že pátý den mají na rodinu nebo koníčky.**

Michal Šmíd, Amazon ČR

~  
**Velkou výhodou takového režimu je i to, že když už v té práci jsme, jsme tam i mentálně.**

Simona Zábržová, Soulmio

~  
**Benefity dnes umožňují upravit si jednotlivé aspekty práce tak, aby lidem byla příjemnější.**

Jana Špolcová, STEM/MARK

**Dominik Stroukal**  
ekonom a člen NERV

**Simona Zábržová**  
CEO, Soulmio

**Jana Špolcová**  
client service manager,  
STEM/MARK

**Michal Šmíd**  
generální manažer,  
Amazon ČR



Foto: HN - Lukáš Bíba

PARTNEREM DEBATY JE

**amazon**

## IPO

## Sandály Barbie přinesou německé firmě burzovní miliardy

Václav Lavička  
vaclav.lavicka@hn.cz



Filmové či jiné dílo se může stát mocným marketingovým nástrojem. Dokazuje to nový komediální satirický film Barbie americké režisérky Greta Gerwigové. Jde o letos největší kasovní trhák, který zatím vynesl přes 1,3 miliardy dolarů. Současně znamená pozhledání pro německého výrobce sandálů a kosmetiky Birkenstock. Zasloužila se o to scéna na konci filmu, kde se hlavní hrdinka ztvárněná herečkou Margot Robbie přezouvá ze střevičků na vysokém podpatku do pohodlných sandálů značky Birkenstock. To stačilo, aby se lidé vrhli do obchodu a model růžové barvy předvedený ve filmu zcela vykouplili.

Film Barbie se podle německého listu Handelsblatt postaral o bombastickou reklamu v tom nejlepší čas – v době, kdy se Birkenstock chystá poprvé veřejně nabídnout své akcie (balík v rozsahu 10 až 15 procent) na Newyorské burze cenných papírů (NYSE).

Americká Komise pro cenné papíry a burzy by měla primární veřejnou nabídku akcií ohlásit ještě tento týden. Bude určena nikoliv pro drobné, ale pro velké institucionální investory (banky, pojišťovny, penzijní, hedgeové a další fondy). Prvním obchodním dnem bude podle plánu 9. říjen, ale může to být také o několik týdnů později.

## Měla by to být burzovní perla

Analytici odhadují, že první veřejná nabídka akcií (IPO) ocení hodnotu firmy Birkenstock nejméně na osm miliard dolarů. Společnost, založená v roce 1774, si vydobyla celosvětovou věhlas hlavně díky tomu, že jako první přišla se stélkou boty přizpůsobující se chodidlu, která ho pomáhá tvarovat a také se přizpůsobuje chůzi.

Birkenstock se už delší dobu neprezentuje jako pouhý výrobce pánské, dámské a dětské obuvi „pro všechny světové regiony a různé peněženky“, ale jako lifestyleová firma, se kterou se musí počítat i na trhu s luxusem. „Investoři tento segment zpravidla oceňují výš než firmy vyrábějící běžné spotřební zboží, takže nelze vyloučit,

že Birkenstock ocení na 10 až 11,5 miliardy dolarů,“ poznamenává Handelsblatt s odkazem na burzovní znalce.

Společnost, která sídlí v Linci nad Rýnem, odmítla před očekávaným vstupem na burzu cokoli komentovat.

Když se značka v 60. letech minulého století poprvé objevila v USA, rychle si ji oblíbili hippies. V 90. letech si sandály Birkenstock na focení obula supermodelka Kate Mossová a Američané si její zásluhou přestali značku spojovat s „Němci v ponožkách a sandálech“.

Z celkových tržeb společnosti, jež v uplynulém účetním roce (do konce září 2022) dosáhly kolem 1,2 miliardy eur, připadá na USA 45 procent. Značka se tam těší velké oblibě, což je také důvod, proč tam firma investuje nemalé peníze do rozšíření své maloobchodní sítě.

To, že je značka Birkenstock v USA i jinde opravdu pojem, dokazuje také dražba modelu Arizona, který nosil spoluzakladatel a šéf americké společnosti Apple Steve Jobs (zemřel v říjnu 2011 v 56 letech). Soukromá aukční síň Julien's Auctions sídlící

v kalifornském Beverly Hills loni v listopadu oznámila, že se tento model vydral za 218 750 dolarů (v přepočtu podle současného kurzu zhruba za pět milionů korun).

## Rodina už nehraje první housle

Firma Birkenstock vznikla v roce 1774 a až do února 2021 ji vlastnila stejnojmenná rodina. Bratři Christian a Alexander Birkenstockovi, představující šestou generaci, ji za blíže neurčenou sumu prodali americko-francouzskému fondu soukromého kapitálu (private equity) L Catterton. V něm hraje významnou úlohu peníze nejbohatšího Evropana a světového „krále luxusu“ Bernarda Arnaulta.

Fond L Catterton v současné době drží 65 procent akcií Birkenstocku, zhruba pětina patří Arnaultovi (jeho dceřině firmě Agache), zbývající 15 procent vlastní dvojice sourozenců.

Společnost po vstupu nového vlastníka, který jí přinesl nový kapitál, zahájila mohutnou ofenzivu v USA a Asii. Zakládá si na tom, že většinu obuvi (asi 95 procent) zhotovuje v Německu, aby mohla důsledně kontrolovat kvalitu.



Sandály jdou na burzu. Foto: Birkenstock

Na svých webových stránkách tvrdí, že její sandály vydrží celý život, pokud se správně ošetřují.

Společnost začátkem září dále rozšířila své výrobní kapacity, když uvedla do provozu novou továrnu u města Pasewalk v Meklenbursku-Předním Pomořansku nedaleko polských hranic. Přišla ji na 110 milionů eur, což je největší jednotlivá investice v historii firmy. Výhledově zaměstná tisíc lidí, kteří budou vyrábět až 6,4 milionu párů obuvi ročně.

Celkem společnost v roce 2020 prodala přes 25 milionů párů obuvi.

POWER EXCHANGE  
CENTRAL EUROPE  
11. ZÁŘÍ 2023

Název kontraktu	Závěrečný kurz (EUR)	Změna %
BL ŘÍJEN 2023	95.65	2.53
BL Q4	113.45	1.37
BL ROK 2024	130.98	0.34
PL ŘÍJEN 2023	113.21	2.80
PL Q4	137.93	1.23
PL ROK 2024	153.00	-0.10

Vysvětlivky k energetické burze  
Praha: BL - Base load, PL - Peak load

## KURZOVNÍ LÍSTEK

KURZY DEVIZOVÉHO TRHU  
ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY

PLATNOST OD 12. ZÁŘÍ 2023  
POŘADOVÉ ČÍSLO: 176

ZEMĚ	MNOŽSTVÍ	KÓD	KURZ
AUSTRÁLIE	1	AUD	14,742
BRAZÍLIE	1	BRL	4,653
BULHARSKO	1	BGN	12,572
ČÍNA	1	CNY	3,148
DÁNSKO	1	DKK	3,296
EUROZÓNA	1	EUR	24,590
INDIE	100	INR	27,675
IZRAEL	1	ILS	6,036
JAPONSKO	100	JPY	15,617
KANADA	1	CAD	16,906
MAĎARSKO	100	HUF	6,387
MMF	1	XDR	30,349
NORSKO	1	NOK	2,147
POLSKO	1	PLN	5,277
RUMUNSKO	1	RON	4,946
ČNB přestala vyhlášovat kurz ruského rublu			
ŠVÉDSKO	1	SEK	2,068
ŠVÝCARSKO	1	CHF	25,716
THAJSKO	100	THB	64,316
TURECKO	1	TRY	0,853
USA	1	USD	22,951
V. BRITÁNIE	1	GBP	28,617

## KURZOVNÍ LÍSTEK

BCPP 12. ZÁŘÍ 2023

AKCIE						
Název cenného papíru	Závěrečný kurz v Kč	Změna	Objem obchodů (ks)	Objem obchodů (tis. Kč)	1Y změna v %	
COLT CZ	558.00	0.18%	2113	1177.07	3.33%	
ČEZ	932.50	1.25%	120031	111372.91	-0.59%	
ERSTE BANK STK	796.40	0.84%	28261	22504.01	26.53%	
KOFO LA	275.00	0.36%	5193	14.18.09	2.61%	
KOMERČNÍ BANKA	667.50	-0.67%	187634	125936.97	-0.52%	
MONETA MONEY BANK	83.90	0.60%	341680	28689.98	8.82%	
PHILIP MORRIS	17320.00	-0.69%	178	3093.10	5.61%	
VIENNA INSURANCE	634.00	0.00%	9091	5700.72	10.65%	
INDEX PX						
Název indexu	Závěrečný kurz	Denní změna %	Denní max.	Denní min.	1M změna %	6M změna %
PX	1334.28	0.33	1337.56	1323.83	-1.82	-0.88

## KOMODITNÍ TRHY 12. ZÁŘÍ 2023

POTRAVINY			
Kontrakt	Cena	Předch.	Objem.obch.
CUKR č. 11 (surový)	CSCE	USD/lb	
ŘÍJEN	26.98	26.4	83997
KAKAO	CSCE	USD/t	
ZÁŘÍ	3808	3611	22
KÁVA ROBUSTA	LIFFE	USD/t	
ZÁŘÍ	2599	2636	25
ENERGIE			
Kontrakt	Cena	Předch.	Objem.obch.
ROPA LEHKÁ	NYMEX	USD/bar	
ŘÍJEN	89.21	87.29	200822
ROPA BRENT	ICE	USD/bar	
LISTOPAD	92.31	90.64	251375
TOPNÝ OLEJ	NYMEX	USD/gal	
ŘÍJEN	3.3365	3.3622	26950
MOTOROVÁ NAFTA	ICE	USD/t	
ZÁŘÍ	999	1011.75	1050
ZEMNÍ PLYN	NYMEX	USD/MMBtu	
ŘÍJEN	2.772	2.608	124994
POVOLENKY	ICE	EUR/mt	
PROSINEC 2023	81.13	81.65	17038

DRAHÉ KOVY			
Kontrakt	Cena	Předch.	Objem.obch.
Londýn	Dop fix	Odp fix	Volný trh 24H
Zlato	1926.60	1924.95	1913.0228
Stříbro	22.9		23.0575
Platina	904	903	912.8835
Palladium	1210	1215	1240.77495
Kontrakt	Cena	Předch.	Objem.obch.
ZLATO	COMEX	USD/tr.oz	
ZÁŘÍ	1915.2	1923.3	226

PX  
Burza cenných papírů Praha

## Komentář

## Proč česká inflace stále patří mezi nejvyšší v EU?

Roman Vykouřil, Wonderinterest Trading

Text Česko stále patří v EU k zemím, kde tempo růstu cenové hladiny dosahuje nejvyšších úrovní. V rámci střední a východní Evropy tradiční premiant měnové a rozpočtové disciplíny je na tom dnes s tempem ztráty kupní síly hůř než Rumunsko nebo Bulharsko.

Odpovědí na otázku Proč? poskytnou odborníci celou řadu a pochopitelně míří na naši současnou fiskální a měnovou politiku. Zapomíná se však na kořeny problému. A ty mnohem hlouběji sahají do minulosti. Prvním z prvopočátků vysoké inflace koruny je přezaměstnanost – od roku 2016 sledujeme fakticky trvalý pokles míry nezaměstnanosti. Na jednu stranu je fajn, že má práci každý, kdo chce, na stranu druhou se musíme ptát, zda přetlak nezpůsobil i samotný stát, který má přebujelý aparát úředníků a dalších zaměstnanců veřejné sféry. Namísto aby řadu administrativních úkonů prováděl software, úřady jsou stále zaplněny pracovníky s definitivou.

Dalším opomíjeným kořenem současných potíží je krátkozrakost energetické politiky minulých vlád. Zatímco jiné země se po okupaci Krymu začaly horečně připravovat na alternativy v dodávkách energií, Česko dál pohodlně odebíralo jen ruský plyn. Energetický šok se pak logicky podepsal na nadprůměrném nárůstu ceny energií právě v Česku.

A konečně třetím a nejmladším kořenem výrazné inflace v Česku bylo nezvládnutí pandemie covidu-19. Politika ode zdi ke zdi vedla k panickému nárůstu veřejných výdajů. ČNB ihned snížila své základní úrokové sazby na technickou nulu. Zejména byl však rozpočtový stimul na straně domácností i firem vnímán bohužel i nárokově. Mnozí tak dnes žijí s pocitem, že mají nárok na danou výhodu, na danou dávku či dotaci nebo prostě jen nárok na ochranu před působením trhu. A právě tato atmosféra stále brzdí jak vládu v odvážnějších rozpočtových rozhodnutích, tak ČNB v razantnějším zvýšení úrokových sazeb.

A jsme zpátky u odkazu na politiku Fialovy vlády a Michlovy ČNB. Je dobré si i pro zkrácení inflace uvědomit, že u kořenů nelichotivého „best in inflation“ současné reprezentace nestály.

Číselné údaje ze světových trhů převzaty ze servisu agentury

The Financial and Risk business of Thomson Reuters is now Refinitiv.

REFINITIV

## ■ Centrální banka

Julie Hrstková  
julie.hrstkova@hn.cz

## Banky přijdou o miliardy, ČNB začala šetřit. A zaplatí to klienti

**B**yla to zpráva, které si nejdřív skoro nikdo nevsiml. Radní České národní banky rozhodli o tom, že banka od října přestane úročit povinné minimální rezervy. Tedy peníze, které si ze zákona musí finanční ústavy v centrální bance odkládat. Dosavadní úrok byl sedm procent.

Rána přišla ve chvíli, kdy dopad tohoto opatření začaly propočítávat jednotlivé komerční banky. Skupina KB, kam patří Komerční banka a stavební spořitelna Modrá pyramida, uvedla, že měsíčně přijde o plných sto patnáct milionů korun, tedy celkem za celý rok o 1,38 miliardy korun. Moneta pak dopad do letošního hospodaření odhadla na 120 milionů korun a v příštím roce na 450 milionů korun.

Centrální banka vysvětlila, že zrušila úročení, aby ušetřila. A komerční banky zveřejněním předpokládaných ztrát naznačují, že je budou muset někde nahradit.

Připomeňme, že centrální banka začala úročit povinné minimální rezervy repo sazbou v roce 2001. Hlavní motivací bylo podle vysvětlení ČNB zvýšení konkurenceschopnosti českých bank a také harmonizace parametrů se standardy Evropské centrální banky. Ta mimochodem rozhodla o konci úročení povinných minimálních rezerv už v červenci.

Jak centrální banka uvedla, povinné rezervy nejsou aktivní součástí měnové politiky. A i když jde na první pohled o techničku, která by běžného bankovního klienta ani nemusela zajímat, v praxi se tato „marginálie“ projevuje poměrně výrazně a rychle. A negativně.

První otrěs zažili majitelé akcií komerčních bank poté, co banky upozornily na ztrátu. Trh se vyděsil, akcie klesly.

A tady už jsme u dopadu na běžného klienta. Jak uvádí samotná Česká národní banka ve svém elaborátu o povinných minimálních rezervách, „neúročené rezervy představují skrytou daň pro bankovní sektor a lze očekávat alespoň částečné přenesení daňové zátěže na klienty bank, tedy na firmy a domácnosti, a to formou vyššího úrokového spreadu“, tedy rozdílů mezi sazbou na půjčkách a vkladech.

To může mít dvojitý dopad. Za prvé si lidé začnou víc půjčovat peníze od nebankovních společností a za druhé začnou opět hledat lepší investiční příležitosti, což znamená, že budou ochotni jít do většího rizika. Ve chvíli, kdy dostanou

na úrocích pět či šest procent, je menší šance, že se nechalí nalákat sedmiprocentním dluhopisem, než když sazby vkladů klesnou ke třem procentům.

A za druhé může také docházet k znevýhodňování malých a středních firem, které jsou na bankovním finančním zprostředkování více závislé. I jim se totiž zdrazí půjčky a sníží úročení případných vkladů.

Překvapivě ani centrální banka ve svých studiích nepočítá s tím, že by komerční banky sáhly do svých zisků a nechaly úroky pro své klienty na současné výši.

Bezesporu platí, že tuzemské komerční banky jsou dlouhodobě velmi ziskové a současně jsou velmi citlivé na cokoliv, co by jejich zisk jakýmkoliv způsobem ohrožovalo. I proto byly kdysi ochotné přistoupit na přispívání do Národního rozvojového fondu, protože to pro ně bylo snesitelnější než sektorová daň, která tehdy hrozila. A až zavedení daně z nadměrných zisků je přimělo výrazněji zvýšit úročení vkladů pro střadatele. Vypadaly tak před svými klienty dobře a současně se vyhnuly takzvané WFT dani.

Ideálním východiskem z této situace by bylo, kdyby inflace opět klesla k inflačnímu dvouprocentnímu cíli a centrální banka snížila svoji základní úrokovou sazbu zpět k jednomu dvěma procentům.

Samotné banky zatím nechtějí předjímat, jak zareagují, což ovšem znamená pouze to, že žádná z nich nechce být tou první, která klientům oznámí, že na tom budou hůř než doposud. Zdá se ale, že jde jen o otázku času a vhodné „ambaláže“, která klientům vysvětlí, že se tak děje v jejich nejlepším zájmu.

~  
**Překvapivě ani centrální banka ve svých studiích nepočítá s tím, že by komerční banky sáhly do svých zisků.**

## ■ Rozpočet

Martin Lobotka  
autori@hn.cz

## Bývalo nepřijatelné, aby měl roční schodek hodnotu, jakou vygenerujeme za měsíc a půl

**M**inistr financí se po nedávných číslech o plnění rozpočtu za prvních osm měsíců roku nechal slyšet, že se „nenaplnují věštby opozice z křišťálové koule o katastrofickém vývoji schodku“.

Jistě, vnímání toho, co je katastrofa, může být u různých lidí odlišné. Jenže letošní deficit katastrofický skutečně je. A je pro to hned několik důvodů.

Zaprvé, deficit ve výši 230 miliard během prvních osmi měsíců letošního roku je naprosto stejný, jako byl v prvních osmi měsících roku 2020. V roce 2020 byla ovšem od brzkého jara nemalá část ekonomiky na pár měsíců zcela ochromena první vlnou pandemie.

Zadruhé, vládě již druhým rokem letos fouká do zad vysoká inflace a silný trh práce, díky kterým roste inkaso DPH (letos +5,2 % r/r), daní z příjmů fyzických osob (+25,2 % r/r), daní z příjmů právnických osob (růst o 38,3 % r/r, a to i bez daně z mimořádných zisků) a pojistného (+9 %). To, že to vládě nijak nepomáhá s deficitem, je důsledkem faktu, že vláda všechny dodatečné peníze, které takto získá, dokáže obratem ruky rozdat: na platy vydala o 9,3 % r/r více (+8 mld.), na důchody meziročně o 19 % více (+72 mld.). Na neinvestiční transfery podnikatelům utratila vláda meziročně o 56 mld. více, což je důsledek zcela neadresného systému pomoci všem skrze zastropování.

Zatřetí, deficit za prvních osm měsíců letošního roku je o 12 miliard horší než v roce minulém – a to asi těžko někdo (ministra financí nevyjímaje) označí minulý rok za klidný. Vzpomeňme kupříkladu, že v minulém roce se tady (jak jinak než na „řešení inflačního problému“) rozdávaly pětistícovky skoro všem rodinám.

Pamatuji si doby, nikterak vzdálené, kdy se vedla zuřivá debata o nepřijatelnosti ročního deficitu ve výši, v jaké ho dnes vygenerujeme za měsíc a půl. To, že je deficit na příštím rok prezentován jako výsledek ambiciózní konsolidace veřejných financí, naznačuje, že vláda jejich stav za katastrofický nemá. A to je nejhorší poznání posledních dní.

Autor je hlavním analytikem společnosti Conseq Investment Management

## ■ Maďarsko

## NATO by mělo donutit Putina odejít z Orbánova Maďarska

Alexej Bayer,  
Stephan Richter  
autori@hn.cz

**O**d začátku srpna, kdy se v saúdskoarabské Džiddě konala schůzka diplomatů a politiků čtyř desítek zemí, se začalo hovořit o ukončení války na Ukrajině dohodou. Problémem při hledání schůdného kompromisu je ale skutečnost, že Rusko a Ukrajina jsou si tak vzdáleny. Mezi ruské podmínky pro mír, jak je uvedla mluvčí ministerstva zahraničních věcí Maria Zacharovová na internetových stránkách ministerstva, patřily mimo jiné tyto požadavky: Západní země musí přestat dodávat Ukrajině zbraně. Ukrajina se musí stát odzbrojenou, demilitarizovanou, nejadernou a nespojeneckou zemí. Musí být uznána ruská anexe pěti ukrajinských regionů, čímž bude Ukrajině odepřen přístup k Azovskému moři.

Ani jedna z těchto podmínek není pro Kyjev přijatelná. Zdá se, že všechny jsou vytvořeny výhradně za účelem maximálně pozitivního přijetí na domácí půdě v Rusku.

Kromě ztráty území a obyvatelstva by se Ukrajina opět stala ruskou kolonií, jako tomu bylo po staletí před rozpadem Sovětského svazu před třemi desetiletími. A pokud by Ukrajina odmítla poslouchat své pány v Moskvě, neměla by žádnou armádu ani zbraně, aby se mohla bránit případné budoucí ruské invazi. Přesto je to svého druhu Putinův ústupek.

Ačkoli jsou tyto ruské podmínky nereálné, naznačují jistou vstřícnost ve srovnání s ultimátem, které Putin vydal v prosinci 2021. Tehdy bylo ultimátum adresováno Spojeným státům. Kreml požadoval, aby se NATO vrátilo do stavu z roku 1997 – jinými slovy do doby před vstupem bývalých komunistických zemí ve východní Evropě a tří pobaltských států do aliance.

Možná by si ale NATO mělo s Putinem trochu pohrát. Mělo by se vrátit k onomu jeho starému ultimátu jako ke gestu dobré vůle – aby nastartovalo košské handrkování s Moskvou. A pro začátek by mělo Putinovi nabídnout, aby se stáhl alespoň z jedné bývalé komunistické země ve východní Evropě – konkrétně z Maďarska.

Maďarský Viktor Orbán je už dlouho jakýmsi Miniputinem. Odporně dojí historické krivdy maďarského lidu ve svůj osobní volební prospěch. Využil jejich latentního antisemitismu a protiromského rasismu, aby se navždy udržel u moci. A zavedl kleptokratický putinovského typu, v níž je úzký okruh kumpánů kolem něj bohatě odměňován – z velké části z peněz EU.

Na první pohled by měl být Orbán rád, že bude vyřazen ze západní aliance a vrátí se do staré Varšavské smlouvy. Skutečný politický účel tohoto kroku je však zcela jiný. Pouhá možnost dostat Maďarsko pod Putinův vliv by měla stačit k vystřízlivění všech těch Orbánovi fandících, až příliš důvěřivých Maďarů. Konečně si docela dobře pamatují, jak jejich povstání proti komunismu v roce 1956 rozdrtily sovětské tanky v ulicích Budapešti.

Ačkoli jsou vzpomínky dnes již slabé, je nejvyšší čas připomenout si odvahu Maďarů poté, co byla v roce 1956 potlačena jejich revoluce a mladí idealističtí studenti, kteří se jí zúčastnili, byli mučeni a popraveni. To vše se dělo pod dohledem tehdejšího sovětského velvyslance v Maďarsku Jurije Andropova. Z velké

části díky svým „hrdinským činům“ v Maďarsku (Maďaři mu dali přezdívku „řezník z Budapešti“) byl Andropov v roce 1967 jmenován šéfem KGB. Z této funkce se v roce 1982 vyšvihl na post generálního tajemníka Komunistické strany Sovětského svazu a vládce SSSR. A samozřejmě, Andropov, řezník z Budapešti, byl konečným šéfem mladého rekrua KGB jménem Vladimir Putin, dnes známého jako „řezník z Buči“.

Maďarům by se jistě nelíbilo, kdyby se válečné zločiny spáchané Putinovými vojáky v Buči, Mariupolu a jinde na Ukrajině opakovaly v jejich vlastních městech a obcích.

Viktor Orbán by měl být donucen přestat být současně Putinovým kamarádem a členem NATO a zároveň dostávat velké dotace z Bruselu. S tímto vědomím by ho mělo NATO donutit, aby se urychleně vrátil do západního lůna. A pokud to neudělá, maďarští voliči by ho měli urychleně poslat do háje.

Alexej Bayer je senior editorem v The Globalist, Stephan Richter je ředitelem Global Ideas Center

## ■ Vláda

Petr Honzejk  
petr.honzejk@hn.cz



## Tři sebeklamy Petra Fialy: Děláme to dobře, lidé nám věří, vyhraje volby

Sebedůvěra je jistě pozitivní vlastnost a také jeden z předpokladů úspěchu. Ovšem jen do té míry, než přeroste v sebeklam. To se pak pravděpodobnost úspěchu snižuje až k nule. U premiéra Petra Fialy v polovině volebního období k překročení hranice mezi sebedůvěrou a sebeklamem došlo.

V rozhovoru pro Aktuálně.cz Fiala říká, že to jeho vláda dělá dobře, že není odtržená od problémů běžných lidí a že znovu vyhraje volby. Což je hned trojí antiteze reality.

Začneme u kvality výkonu kabinetu. Ta se nejlépe měří spokojeností a důvěrou voličů. Petr Fiala k tomu říká: „Cítím důvěru lidí. Až uvidí výsledky vlády, tak řeknou: Udělali jste to dobře, dáme vám znovu důvěru.“

Jenže zatím to tak opravdu nevypadá. Reálně sledujeme propad preferencí vládních stran. Koalice Spolu získala ve volbách před dvěma lety bezmála 28 procent hlasů, nyní se preference ODS, KDU a TOP 09 pohybují v součtu podle různých agentur mezi 22 a 25 procenty. Současně vidíme prudký nárůst popularity hnutí ANO – babišovci měli ve volbách 27 procent, nyní se jejich preference pohybují mezi 33 a 35 procenty. Vládě navíc věří podle CVVM už jen čtvrtina Čechů, méně než Babišově sestavě za covidu, v době, kdy zbytečně umíraly tisíce lidí.

Fialovo sebehodnocení, „děláme to dobře, cítím důvěru“, sice může být upřímné, jako už sebeklamy bývají, ale s realitou se setkává zhruba jako tvrzení ministra spravedlnosti Pavla Blažka, že se s putinomialcem Martinem Nejedlým sešel na pět hodin čistou náhodou, protože přišlo.

Odkud premiérovo falešné přesvědčení, že lidé jeho vládě důvěřují, pochází? Že by bylo důsledkem toho, že Petr Fiala, jsa uzamčený ve vládních palácích, nemá tušení, jaká nálada ve společnosti je?

On sám to rozduřdění odmítá: „Snažíte se mi říct, že nevím, co si myslí lidé... tak na to zapomeňte. Jsem přece úplně normální člověk, který se pohybuje mezi lidmi, mám svoje sousedy a přátele. Moje děti žijí úplně normálně mezi svými vrstevníky, mám maminku s velmi nízkým důchodem, která prožívá všechny problémy seniorů. Ano, jsem ve funkci předsedy vlády, což má nějaká pravidla. Ale to neznamená, že jsem vytržený z normálního života a nevím, jak lidé žijí.“

Je to bohužel jen další sebeklam. Fialova maminka může těžko znát skutečné problémy seniorů, když má syna pobírajícího premiérský plat. A argumentace „přáteli“ nebo vrstevníky svých dětí je vždy na pováženu, protože logicky skoro všichni žijí v obdobných, tedy více než uspokojivých, sociálně-ekonomických po-

~  
**Středopraví voliči požadují skutečné reformy daňového a sociálního systému, ke kterým ovšem Fiala a spol. nemají odvahu.**

měrech. Tak jako se dejme tomu děti právníků málokdy potkají s dětmi popelářů, tak se děti premiérů málokdy setkají s dětmi traktoristů, pokud tedy vyneseme Mariana Jurečku. Fiala si prostě namlouvá, že dobře ví, jak žije průměrný Čech, ale neví skoro nic. A jeho spolupracovníci ho zjevně neinformují, takže premiér žije v narůžovělé bublině souhlasu.

Z toho zřejmě plyne i jeho přesvědčení, že vyhraje další volby. „Můj optimismus není optimismus, ale realismus. Tak, jak mi to vyšlo dřív, to vyjde i teď,“ říká předseda vlády.

Jenže je to další, v pořadí už třetí sebeklam. Ač má Petr Fiala pravdu, že mu v roce 2021 věřil málokdo, a on přesto uspěl, nyní je situace radikálně odlišná. Před dvěma lety vyhrál, protože jako opoziční politik mohl upozorňovat na Babišova selhání a v kontrastu s blábolivým oligarchou vyhlížel rozumně a konsenzuálně. První výhoda Petra Fialy už dávno zmizela, výhoda druhá samozřejmě trvá, ale bude Fialovi stačit k výhře jen těžko.

Fiala totiž nemá problém jen u lidí zasažených rozpočtovými úsporami. Racionální středopraví voliči požadují od vlády radikálnější snížení schodku a skutečné reformy daňového a sociálního systému, ke kterým ovšem Fiala a spol. nemají odvahu.

Když se na situaci podíváme realisticky, bez sebeklamu: vláda dobře nepracuje, je odtržená od voličů (i těch vlastních) a příští volby vyhraje strana dosavadní koalice jen těžko. Což je škoda, protože pokud se dostane opět k moci chata Andrej Babiš, tentokrát s podporou SPD, budeme na sestavu Petra Fialy, jakož i na něj osobně, ještě vzpomínat se slzou v oku.

## ■ Fotokomentář



**Přátelství, nebo obchod?** Severokorejský vůdce Kim Čong-un poprvé po čtyřech letech opustil území svého státu a v úterý přijel obrněným vlakem do Ruska, aby se tu setkal s prezidentem Vladimírem Putinem. Cesta to byla klikatá, její průběh utajovaný tak, jak to bývá u diktátorů v módě. Než se Kim s Putinem setkal, byl jeho vlak v Rusku spatřen na několika nečekaných místech. Schůzka je pro oba politiky důležitá. Putinovi mnoho spojenců nezbylo a od Kima navíc něco potřebuje. Podle dostupných informací by to měly být především dělostřelecké granáty a protitankové střely. A ani Kima neváže k Putinovi čiré přátelství. Chce od něj výměnou pokročilé technologie pro satelity a ponorky s jaderným pohonem a také potravinovou a energetickou pomoc či podporu na mezinárodní scéně. Opět se potvrzuje, že ve světě diktátorů bývá spojenectví vykoupeno poměrně drazo. **Foto: ČTK/AP/Ahn Young-joon**

## HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

REDAKCE: 233 071 111  
REDAKCE@HN.CZ  
PŘEDPLATNÉ: 217 777 888  
ADRESA:  
PERNEROVA 673/47,  
186 00 PRAHA 8

Vydává Economia, a.s.,  
IČO 28191226

• **Šéfredaktor**  
Hospodářských novin  
Jaroslav Mašek

• **Zástupci šéfredaktora**  
Milan Mikulka, Petr Honzejk,  
Michaela Ryšavá

• **Manažer redakce**  
Martin Denemark

• **Názory** Petr Honzejk

• **Analytik HN** Martin Ehl

• **Domáci** Michaela Ryšavá

• **Zahraničí** Tomáš Procházka

• **Ekonomika** Milan Mikulka

• **Víkend** Tomáš Procházka

• **PročNe** Gabriela Marešová

• **Vedoucí vizuálního oddělení** Matej Slávik

• **Zlom** Zdeněk Fried

• **Autor layoutu HN**  
Jan Vyhnanek

• **E-MAILY:**  
jmeno.prijmeni@hn.cz

• **PŘEDPLATNÉ**  
tel.: 217 777 888,  
predplatne@economia.cz

• **INZERCE:**  
inzerce@economia.cz

• **MARKETING:**  
Eva Došková,  
eva.doskova@economia.cz

• **PŘÍJEM INZERCE**  
tel.: 233 073 169, 233 071 216

Hospodářské noviny používají

zpravodajství agentur

ČTK a Thomson Reuters.

**Tiskne:** Czech Print Center –

tiskárna Praha a Ostrava

**Četnost vydání:**  
pondělí až pátek,

místo vydání Praha

Autorská práva vykonává

vydavatel. Jakékoli užití

části nebo celku, zejména

rozmnožování a šíření

jakýmkoli způsobem

(mechanickým nebo

elektronickým) i v jiném

než českém jazyce

bez písemného svolení

vydavatele je zakázáno

Jednotlivé složky HN jsou

samostatně neprodejné.

© 2023 Economia, a.s.

Ročník LXVII

Nevyžádané příspěvky

se nevracejí

MK ČR E 4689

Audit nákladů: ABC ČR.

Hospodářské noviny

ISSN 0862-9587 (Print)

Hospodářské noviny

ISSN 2787-950X (Online)

Internet [www.hn.cz](http://www.hn.cz)

Josef Káninský  
josef.kaninsky@hn.cz



## Djoković vstoupil do řádu „nedostižných“. Dospěl k němu vlastním životem

**O**dejít na vrcholu? Ve sportu takový počin doporučuje mnoho lidí, včetně těch, kdo to udělali. Ale co je dobré pro jednoho, nemusí být dobré pro druhého. Jedno indiánské rčení tvrdí, že jiného člověka opravdu poznáš, pouze když chodíš v jeho mokasínách... Srbský tenista Novak Djoković udělal z umění odejít na vrcholu pouhou alternativu pro šampiony druhého řádu. Ten absolutní a sotva dosažitelný řád spolu s ním v historii tvoří už jen pár jiných sportovců.

Čtyřladvacátý grandslamový titul, tedy vítězství v některé ze čtyř největších akcí roku, znamená vyrovnání rekordu australské tenistky Margaret Courtové. Djoković za sebou také nechává své největší rivaly – Rafaela Nadala s 22 a Rogera Federera s 20 tituly. A stále nemá dost. „Při vědomí, že hraji stále na tak vysoké úrovni a vyhrávám největší turnaje, nechci tento sport opustit,“ řekl bezprostředně po nedělním triumfu ve finále US Open v New Yorku.

Marně jeho matka Dijana v dokumentární filmové sérii naznačuje, že sportovní důchod už by jejímu šestatřicetiletému synovi slušel. Marně poražený finalista Daniil Medveděv na svého přemožitele dorážel: „Co tady pořád děláš? Kdy už přibrzdíš?“ Řekl to v dobrém, ale podtext je jasný: současná generace nejlepších borců je z jeho přítomnosti lehce vykojená.

### Talent, vášně, láska

Djokovićovy mokasíny by si ostatně nemohl obout jen tak někdo. A u některých géníů světového sportu to bylo určitě podobné. Když se totiž čtyřletý Nole, jak zní jeho přezdívka, začal ohánět tenisovou raketou, oba rodiče se shodli: Naše lyžařské kariéry půjdou k ledu, protože tomuto talentu stojí za to přizpůsobit náš život.

Bylo to „přizpůsobit“, anebo „podřídit“? Pragmaticky vzato je úplně jedno, jestli rodičovská motivace vést dítě ke sportovní kariéře vychází z touhy po hojnosti (penězích), nebo ji determinují společenské podmínky. Djokovićův životopis obvykle začíná připomínkou, že se narodil v Bělehradě během bombardování vojsky NATO. Když se chlapec vydal na kurty, někde blízko se řezali nacionalističtí stoupenci prezidenta Slobodana Miloševiče s příznivci opozičního „rebela z povolání“ Vuka Draškoviče. A tak to pokračovalo několik let. Kdo by netoužil po lepším životě?

Polemiky, jestli rodiče berou potomkům dětství, když je nechají drilovat specifickou pohybovou techniku a podstupovat fyzicky náročnou přípravu v době, kdy se organismus teprve vyvíjí, jsou věčné. Riziko vzniku traumatu a pokřivených vztahů tady je. Pak tu jsou ale případy, kdy se k vlohám tělesným přidá přirozená vášně. Někdo jim říká zázračné děti.

Jenže kolik zázračných dětí se později nechalo lapit například do pastí vlastního ega, svedli je špatní kamarádi nebo je až příliš ovládl pohlavní pud? Skutečný zázrak se koná až ve chvíli, kdy je dokonán, kdy jeho účinek nezmižní. Jinak to byl klam.

„Říká se o mně, že jsem perfekcionista,“ prohlásil po svém nejčerstvějším úspěchu. „Ale

nejsem sám. Je mnoho velkých šampionů v jiných sportech a také směřují k vlastní dokonalosti.“ Někdo by řekl – nabuřelost.

Připomeňme si proto, že Novak Djoković měl v tu chvíli na sobě bundu s číslem 24 a pod ní triko s nápisem Mamba Forever. Obojí zároveň také symbolizovalo jeho přátelství s tragicky zesnulým americkým basketbalistou Kobem Bryantem, nositelem čísla 24 na dresu LA Lakers.

Tento pětinasobný vítěz NBA a držitel dvou zlatých olympijských medailí hrál takřka do osmatřiceti a je spoluautorem i vyprávěčem úžasného krátkého filmu „Dear Basketball“, jenž získal Oscara za nejlepší animovaný snímek. Oba velikáni světového sportu zde

jasně zvěstují: Toho, co my, můžete dosáhnout jedině tehdy, když vás vede láska.

### Vegan předurčený k obdivu

Jiné moudro, ať už se vzalo odkudkoliv, nám říká, že není důležitý cíl, ale cesta, která k němu vede. Máme tu talent, podporu rodičů, lásku k tomu, co dělám. Tři z mnoha předpokladů, aby mohl vyrůst špičkový sportovec. Můžeme přidat vůli, odhodlání, vytrvalost a srdnatost. Pak tu jsou ale ještě dvě důležitá specifika: umět zpracovávat porážky a neustále nacházet nové cesty k vítězství.

Až sem se cesta výjimečných neliší od jiných vítězů. Odtud už ovšem vede souběžná stopa, na jejímž konci je brána řádu „nedostižitelnosti“. Aby do té stopy sportovec mohl přešlápnout, musí ke všem předpokladům a tréninkovým činnostem přidat mentální sílu.

Letos v červnu na pařížském French Open se Djoković stal nesmrtným, neboť získal svůj 23. grandslamový titul, nejvíc ze všech tenistů všech dob. A co řekl? „Budu vyhrávat dál.“ O pět neděl později podlehl v pětisetové bitvě ve finále Wimbledonu Španělu Carlosi Alcarazovi. V Londýně pak mluvil málo o sobě, zato vzdal hold vítězi: „Nikdy jsem nehrál proti někomu takovému. Má neuvěřitelnou mentalitu, je soutěživý a bojovný jako španělský býk.“

na druhé straně kurty nevyužil. Z možnosti dělá potenciál, z potenciálu nástroj a z nástroje svou vlastní součást.

Není Djokovićova profilu, aby v něm nestálo, že je vegan. S úpornou precizností si sestavovat takový jídelníček, to není pro každého. Na to musí mít člověk... Ale kdeže žaludek. No jistě, hlavu! Nejlepší tenista světa neochvějně věří, že rostlinná strava mu pomáhá k nejlepšímu zdraví, dodává mu maximum energie a umožňuje rychleji se zotavit z nemoci či zranění. Vysvětlil to v knize „Serve to Win: The 14-Day Gluten-Free Plan for Physical and Mental Excellence“. Volně přeloženo „Podávám na vítězství: 14denní bezlepkový plán pro fyzickou a duševní dokonalost“.

Není pro to zvláště populární. Ale jak chcete oponovat šampionovi šampionů? Jakým argumentem chcete odsoudit někoho, kdo přesně zná své tělo a hodlá stoprocentně kontrolovat, co do něj vstupuje, když odmítne nechat se očkovat? Jistě, musel se podrobit protipandemickým předpisům a některé turnaje nehrál. Nestojí mimo pravidla a zákony. Tam, kde může, se ale chce utvářet sám.

Cesta, evoluce, již Djoković prošel, byla vybroušena do milionů detailů – tak to napsal magazín Re-edition. Toto není příběh sportovce, který makal a dostal se na vrchol. Sportovní



**Čtyřladvacet** Číslo na bundě Novaka Djokoviče symbolizuje počet jeho grandslamových titulů a také číslo dresu jeho zesnulého přítele, basketbalisty Kobeho Bryanta. **Foto: Reuters**

~  
**Asi to zní nafoukaně, ale vlastně nejsem překvapený. Vím, kolik práce a odhodlání jsem vložil do snahy být v této pozici.**

Jako by Nole viděl v soupeři, mladším o 12 let, to nejlepší ze sebe. Je to myšlení titána, co jej udrželo ve správném směru, a to, co slíbil, tedy vyhrávat dál, splnil na US Open. Nikdo nemůže ani na chvíli pochybovat, i když je občas poražen, o tom, co bude následovat. Je vždy připraven udělat další krok, aby se dostal dál než jeho protivníci.

A nejde jen o to nepochybovat. Falešné sebevědomí dokáže svést z cesty. To, co maximálně podporuje nezlomnou psychickou odolnost, je ohta a schopnost učít se. V jeho způsobu přípravy neexistuje slovo uspokojení. I to, co jeho styl zdobí, se pokouší vylepšovat. Má-li nějaké slabiny, dokáže se ochránit, aby jich soupeř

dráhu tohoto jedince máme čist jako proces sebeutváření. Ne předpoklady, ne okolnosti, ne vlastnosti – ale vysoké vědomí, že nikdo jiný, jen já jsem tvůrce vlastního života, je definitivní odbočka ve směru k řádu „nedostižných“.

Jsme v cíli, takže konec? Kdepak. „Asi to zní nafoukaně, ale vlastně nejsem překvapený,“ řekl po nedělním finále. „Vím, kolik práce a odhodlání jsem vložil do snahy být v této pozici.“ Tenis se Noleho jen tak nezbaví. „Je jeden z miliard. Miluju Rogera Federera, zbožňoval jsem Roda Laveru. Ale tenhle chlap? Nevím. Musíš ho prostě obdivovat,“ řekl John McEnroe, jeden z těch, kteří už byli Djokovićem historicky překonáni.



# HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

SPECIÁLNÍ PŘÍLOHA



## DNY NATO

### Armádní show

Bezpečnost států nelze zajistit bez nových forem zbraní a technologií. Ty nejlepší z NATO budou o víkendu k vidění na přehlídce v Ostravě.

### Život za mřížemi

Možnost studovat vysokou školu nebo používat internet. I to jsou způsoby, jak vězeňská služba motivuje k nápravě.



## • Vojenská přehlídka

**Erika Pilátová**  
autori@economia.cz

# Podtitulem Dnů NATO je letos modernizace. Derniéry se dočkají sovětská letadla

**N**aše bezpečnost není samozřejmostí a bez bezpečnosti není prosperita. To je motto, které už od roku 2001 provází Dny NATO v Ostravě a od roku 2009 i Dny Vzdušných sil Armády České republiky, které se připojily k původnímu konceptu až s odstupem. V pozadí ozbrojeného konfliktu na Ukrajině rozhodně nevyznívá jako fráze. Naopak podtrhuje důležitost vzájemného spojení.

Přehlídka, která původně vznikla jen jako regionální prezentace armády, policie a záchranářů a která se už v současnosti řadí mezi největší v Evropě, představuje nejpěstřejší škálu prostředků, kterými Česko a jejich spojenci na poli zajišťování bezpečnosti disponují.

Další, dvacátý třetí ročník Dnů NATO a čtrnáctý ročník Dnů Vzdušných sil Armády České republiky, se odehraje letos opět na Letišti Leoše Janáčka v Ostravě. To už tento víkend 16. a 17. září. Také v tomto roce se návštěvníci, pro něž akce patří v regionu mezi nejoblíbenější, mohou přijít podívat na show bezpečnostních sborů i armády zdarma.

Hlavním tématem akce bude tentokrát modernizace. Při premiérách budou představené nejmodernější stroje a vedle nich i starší technika, která se naopak dočká derniéry. Celkem bude na mošnovském letišti více než 90 letounů a na tisíc kusů pozemní techniky.

„Letos si připomínáme malé jubileum, a to dvacet let od přesunu na letiště z Černé louky, kde se konaly první dva ročníky naší akce,“ uvádí ke konání přehlídky Zbyněk Pavlačík, předseda spolku Jagello 2000, který akci organizuje.

„V roce 2003 jsme byli velmi hrdí na hlavní tahák, letovou ukázkou bitevního vrtulníku Mi-24. Nenařadilo by nás, že akci postupně dostaneme na mapu nejprestižnějších přehlídek v celé Evropě. Prestiž akce je na vysoké úrovni, ale koncept zůstává stejný – nabídnout veřejnosti co nejširší škálu jednotek integrovaného záchranného systému, bezpečnostních sborů a armády, a to s bezplatným vstupem,“ doplňuje Pavlačík.

### Poprvé, ale i naposled

Pokud jde o poslední veřejné ukázky, derniéru čeká dosluhující vzdušná sovětská technika, konkrétně nadzvukové letouny Su-22 a MiG-29 polského letectva. Naopak velkou českou veřejnou premiérou budou mít nové vrtulníky AH-1Z Viper a UH-1Y Venom. „Těší nás, že tuto techniku můžeme veřejnosti představit poprvé právě na Dnech NATO v Ostravě a Dnech Vzdušných sil Armády České republiky,“ komentuje velitel Vzdušných sil generál-major Petr Čepelka.

„Armáda České republiky samozřejmě tradičně prezentuje vše nejlepší a nejmodernější,

~  
**Velkou českou premiéru na akci budou mít nové vrtulníky AH-1Z Viper a UH-1Y Venom.**



**Nejnovější technologie** německé armády zastoupí ukázka poslední verze hlavního bojového tanku Leopard 2A7V.

Foto: Jagello

co má ve výzbroji. Nejenom techniku letectvou, ale i pozemní, kupříkladu radar MADR,“ doplňuje.

Z dynamických ukázek se mohou podle pořadatele návštěvníci těšit na tradiční bojový výsadek 43. výsadkového pluku z Chrudimi. Kombinaci vzdušné a pozemní ukázky nabídne 53. pluk průzkumu a elektronického boje, který provede vysazení z vrtulníku a léčku na nepřítele.

Ukázku plnou těžké techniky včetně dvou tanků přinese zase 7. mechanizovaná brigáda při útoku zesílené mechanizované čtyř. Na začátku ukázky se premiérově uvede Sku-

pina kybernetických sil a informačních operací, která ukáže taktické klamání nepřítele.

„Armáda České republiky je nejvýznamnějším účastníkem Dnů NATO, který každoročně nabízí největší množství ukázek a ve velké míře se podílí i na organizaci celé akce,“ říká Zbyněk Pavlačík.

Tradičním tahákem vojenské show jsou podle něj i akrobatické skupiny ze Švýcarska a Polska. Návštěvníci je prý z minulých ročníků už znají a obě měly velký ohlas. Po tříleté pauze přiletí na Letiště Leoše Janáčka Ostrava švýcarský PC-7 TEAM, jenž využívá velmi rozšířené cvičné turbovrtulové letouny Pilatus PC-7. Druhou skupinou je polská akrobatická skupina Orlik, která předvede své umění s turbovrtulovými stroji PZL-130 Orlik.

### Letové ukázky i moderní technologie

Partnerskou zemí této akce je letos Polsko. Podle pořadatele si připravilo pro diváky kolekce podívanou. Polská armáda bude prezentovat 36 kusů techniky, včetně té nejmodernější. Polské letectvo zase předvede celkem čtyři letové ukázky, kdy kromě výše zmíněného Orliku, MiG-29 a Su-22 přiletí i F-16 Tiger Demo Team.

Návštěvníky, jichž se obvykle akce zúčastní na dvě stě tisíc, má ambice zaujmout i představení bojového dronu Bayraktar TB2 nebo premiéru nejnovějšího přírůstku a jednoho z nej-

Pozadu dle Pavlačíka ale nezůstanou ani německé ozbrojené síly, které opět nabídnou širokou prezentaci pozemní i letecké techniky. Nejmodernější technologie zastoupí ukázka nejnovější verze hlavního bojového tanku Leopard 2A7V, ze statických ukázek dále bude k vidění bojové vozidlo pěchoty Puma nebo premiérově i vrtulník pro speciální síly H145M. Ve vzduchu nebude chybět obr A400M Atlas a předvede se i víceúčelový vrtulník NH90.

Na Dnech NATO nejsou ale zastoupeny jen složky bezpečnostních sborů, integrovaného záchranného systému a Armády ČR. Návštěvníci tu mají možnost zhlédnout třeba i program Vojenského historického ústavu. Ten letos předvede pojízdné velitelské stanoviště OT-64/R2 SKOT neboli střední kolový obrněný transportér (SKOT), na jehož vývoji a výrobě se podílelo i Československo, které vyrábělo komponenty jako motory, převodovky či podvozky. Varianta R2 sloužila jako pojízdné velitelské stanoviště a oproti jiným verzím byla vybavena střeleckou věží.

„OT-64/R2 byl nejlepším transportérem svého druhu té doby, kdy díky jeho vynikajícím jízdním vlastnostem, pohonu všech osmi kol a schopnosti plavby neměl konkurenci. O jeho kvalitách vypovídá i úspěšný export do více než 10 zemí světa, i to, že mnozí jej využívají dodnes,“ uvádí na závěr Zbyněk Pavlačík.

### Dny NATO

■ Konají se od roku 2001. Původně se jednalo jen o regionální akci, která se pořádala na Černé louce. V současné době jde o největší evropskou přehlídku ozbrojených sil a bezpečnostních sborů, která se tradičně pořádá na letišti v Ostravě.

■ Akce se účastní kolem 200 tisíc návštěvníků. Na průběhu akce se podílí také statutární město Ostrava. Speciálním partnerským státem je v letošním roce Polsko.

## Infografika

Aleš Vojtř, Johana Kofroňová  
autori@hn.cz



# Kolik stojí obrana a bezpečnost

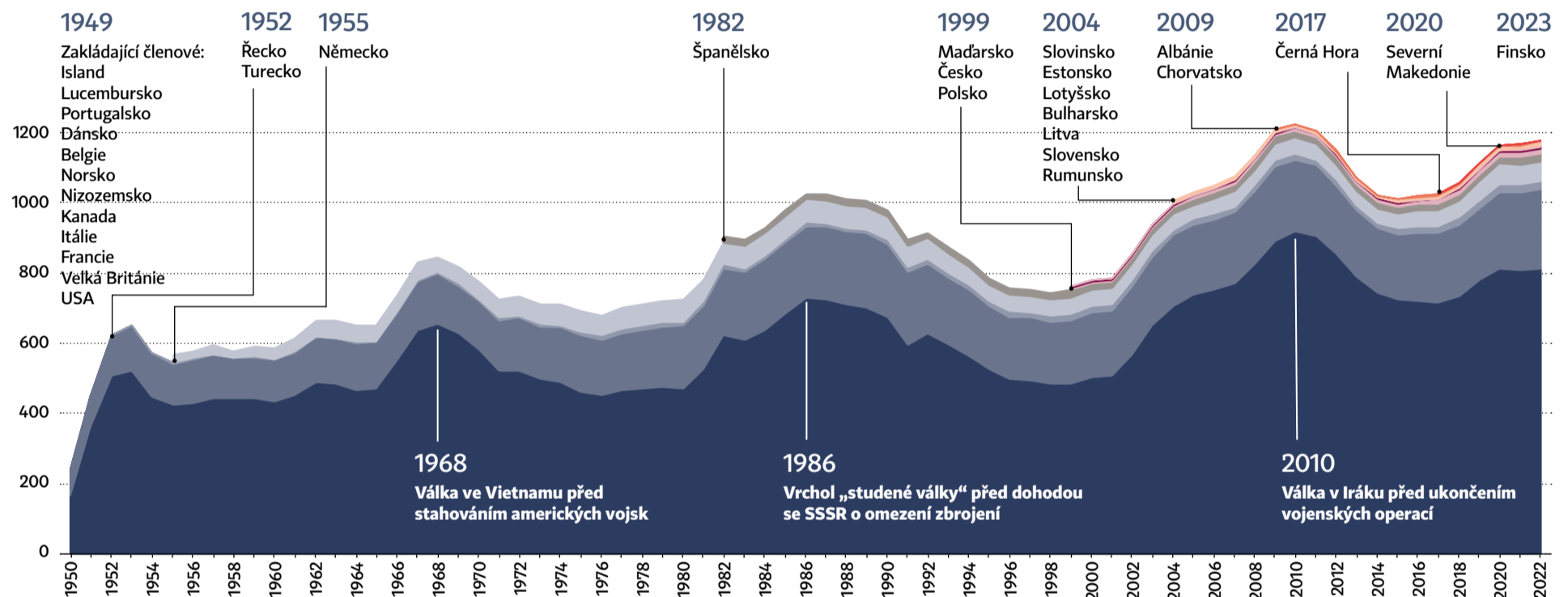
Výdaje zemí NATO na armádu v posledních letech mírně rostly. V loňském roce vlády členských zemí na obranu a bezpečnost vynaložily 1,2 bilionu dolarů. Celosvětově se přitom jednalo o 2,2 bilionu, spočítal renomovaný švédský institut SIPRI. V poměru k HDP vydávala loni nejvíc peněz na armádu Ukrajina následovaná zeměmi Perského zálivu.



Podívejte se interaktivní verzi na **HN.CZ**

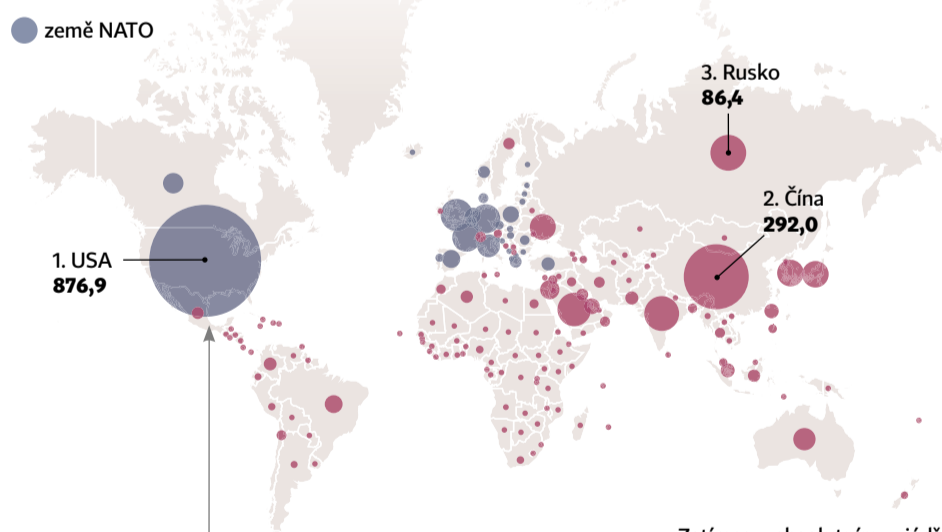
## Výdaje členů NATO na zbrojení

(v mld. USD, ve stálých cenách roku 2021, období 1950–2022)



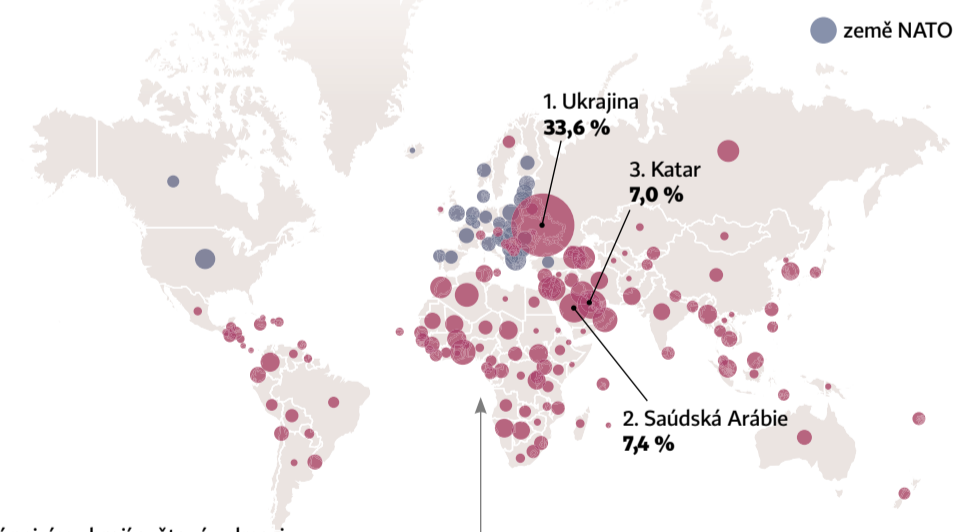
## Výdaje zemí na zbrojení

(v mld. USD, rok 2022)



## Výdaje na zbrojení v poměru k HDP

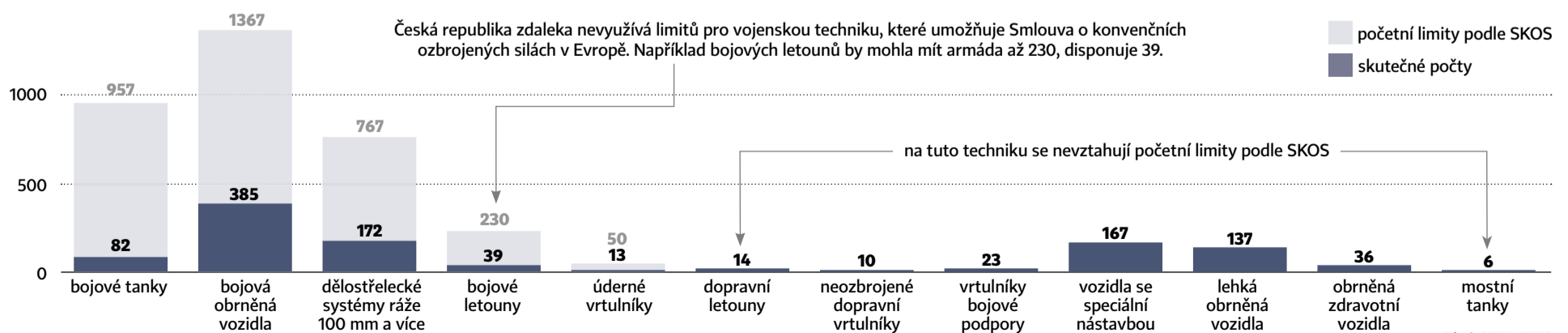
(rok 2022)



Zatímco v absolutním vyjádření nejvíce zbrojí světové velmoci, v poměru k hrubému domácímu produktu vydávají na armádu hodně například i země Afriky.

## Výzbroj a technika ozbrojených sil ČR

(k 1. 1. 2023, dle Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě SKOS)



Zdroj: SIPRI, SKOS

## Rozhovor

# Měli jsme i případ, kdy 80letá babička přinesla při návštěvě drogu svému vnukovi, říká Tomáš Hůlka z vězeňské služby

Alena Dušková

alena.duskova@economia.cz



České vězeňství čelí podle prvního náměstka generálního ředitele Vězeňské služby České republiky dvěma protichůdným tendencím. Na straně jedné přibývá počet vězňů, na straně druhé se mu nedostává pracovních sil. „V současné době se vězeňská služba nachází, co se personální obsazenosti týká, asi v nejhorsí době, jakou jsme kdy měli. K dnešnímu dni nám chybí 1170 zaměstnanců,“ říká Tomáš Hůlka. Přesto se podle jeho slov úroveň vězeňství milovými skoky kvalitativně lepší a v zahraničním srovnání si drží vysoký standard.

## Mohl by dnes ještě z věznic uniknout odsouzený typu Jiřího Kajínka?

Tento útěk, stejně jako ty další, včetně neúspěšných pokusů, jsou pro vězeňskou službu určitou inspirací, kde a jak posilovat zabezpečení a využívání některých režimových opatření. Případně jak zesílit stavebně-technická opatření či signalizační prostředky tak, aby se podobným útěkům zabránilo. Důkazem, že vězeňská služba v této oblasti opravdu dělá maximum, je, že za poslední dva roky došlo ke zmaření či vyřešení devatenácti pokusů či příprav k útěku.

## Na letištích se někde využívá už k projití bezpečnostními branami sken obličejů. Nepoužíváte i vy někde takovou formu umělé inteligence?

Zkoušíme pilotní projekt „face recognition“ v jedné z pražských věznic. Pokoušíme se jej začlenit do našich bezpečnostních systémů. Uvidíme, jakou bude mít úspěšnost. V poslední době se připravujeme i na projekt, kde by umělá inteligence měla pomáhat rozpoznávat chování vězňů, které by mohlo vést k sebevražednému jednání.

## AI sleduje i psychiku vězňů?

Nesleduje psychický stav, ale spíše abnormální chování. Umí ho posoudit a dát nám avízo, že se něco takového děje.

## Sám působíte ve vězeňské službě pětadvacet let. Dá se nějak zjednodušeně shrnout,



Tomáš Hůlka ve Vězeňské službě ČR působí už čtvrtstoletí. Vloni byl prezidentem povýšený do hodnosti brigádního generála. Foto: Vězeňská služba ČR

## Jak se za tu dobu systém vězeňské služby změnil?

Proměnil se významně ve všech oblastech. Zejména v oblasti odborného zacházení, kde se zavedla spousta nových programů. Daří se nám pro odsouzené nacházet nové formy zaměstnání, vzdělání. Zároveň nové formy vzdělání pro zaměstnance. Taktéž vzniklo plno nových poboček věznic. Podařilo se vystavit a zrekonstruovat nové ubytovny, zmodernizovat interiéry. Vězeňská služba se rozhodně může rovnat s moderními vězeňskými systémy ve světě.

## Jak je to s nápravou vězňů? Pomáhá jim odnětí svobody?

To je těžká otázka. Když to vezmu obecně, primární záležitostí vězeňské služby je pokusit se změnit hodnotový systém člověka. Aby si uvědomil, co se stalo, a dokázal se následně zařadit do společnosti. V tomto se musí jednat o ucelený systém prevence, penitenciární péče (péče ve výkonu trestu – pozn. red.) a hlavně postpenitenciární péče (péče po propuštění – pozn. red.). Postpenitenciární péče musí být řízená a založená na principech státu, nikoliv jen neziskových organizací. Tady je obrovská díra. Proto je recidiva v tomto případě o něco vyšší než v jiných zemích.

## Řada oborů se potýká s nedostatkem zaměstnanců. Také vám chybí?

V současné době se vězeňská služba nachází, co se personální obsazenosti týká, asi v nejhorsí době, jakou jsme kdy měli. K dnešnímu dni nám chybí 1170 zaměstnanců. To jsou zhruba tři středně velké věznic.

## Je handicapem nízký nástupní plat?

To si nemyslím, ale podívejme se na situaci ve státě. Na to, jaká je nezaměstnanost a kolik kde chybí v celé škále profesí lidí. Na trhu práce lidé nejsou, to je ten základ. Samozřejmě prestiž našeho povolání není zase až tak velká jako u jiných bezpečnostních sborů. Ale tato situace je stejná i všude v zahraničí – ať už ve Spojených státech, v Asii nebo ve skandinávských zemích. Všude se v současné době vězeňské služby potýkají s nedostatkem personálu. Všichni se shodují, že je to stav naprosto bezprecedentní.

## Jaké je pak řešení?

Řešíme to různými výpomocemi v rámci republiky. Snažíme se doplňovat stavy lidmi z věznic, kde personální situace není tak špatná. Řeší se to i přesčasovým výkonem služby. Zatím to zvládáme.

## Může ve vězeňské službě dobře fungovat i citlivý a empatický člověk, nebo se očekává, že bude v jisté úrovni nekompromisní?

Já bych tu zmínil myšlenku našeho pana generálního ředitele, že toto se vůbec nevylučuje – tedy být přísný, vyžadovat plnění povinností a zároveň být empatický, umět naslouchat i pomoci. Vězeňská služba má pestrou škálu profesí. A schopnost vcítit se a být empatický je především součástí práce psychologů a kaplanů, terapeutů a jiných odborných zaměstnanců. Ve vězeňské službě takový člověk určitě uplatnění najde. Empatie je mimochodem jedním z principů dynamické bezpečnosti, kdy je důležité vycítit, že hrozí nějaké riziko.

## Co vnímáte jako silnou stránku českého vězeňského systému?

Silnou stránkou jsou jednoznačně naši zaměstnanci. Zvláště v této době. Pro mě osobně je to i zavádění moderních metod zacházení.

## A jaké jsou ty slabší?

Kromě neuspokojivé personální situace v některých oblastech je to i nedostatek finančních prostředků, ubytovacích kapacit. Slabší vězeňského systému vidím i v nepřiměřené administrativní zátěži zaměstnanců vězeňské služby. Ta odebírá možnost jiné odborné práce s vězňovými osobami.

## Mluví se hodně o tom, že máme vysoký počet vězňů a že pak i z toho důvodu kapacity nedostačují. Přibývá v průběhu let lidí za mřížemi?

Za poslední období došlo k výraznému nárůstu počtu vězňů. V současné době se pohybujeme na hranici 97 procent obsazenosti. Hledáme nové možnosti ubytovacích kapacit. V médiích proběhlo už několik informací o tom, že se politická reprezentace snaží najít změnu systému trestání. Chce zavést větší množství alternativních trestů, zároveň dekriminlizovat některé trestné činy, což by vedlo ke snížení vězeňské populace.

## Jaký na to máte názor?

Myslím, že je to dobrá cesta. Ne všichni by měli být za všechny trestné činy, zejména nedbalostní, ve věznicích.

## Současně se dnes diskutuje i o zaměstnanosti vězňů. To, že by někteří chtěli pracovat, ale

Inzerce

STV

GROUP

JEDINÝ VÝROBCE  
VELKORÁŽOVÉ MUNICE  
V ČESKÉ REPUBLICE  
A HRDÝ PARTNER AČR  
stvgroup.cz



HN062847

### **nemají šanci. Je to při vašich aktuálních kapacitách realizovatelné?**

S dovolením začnu čísly. V současné době zaměstnanost vězňů, které mohou pracovat, protože tu máme i skupinu vězňů, jež pracovat nemůže – ať už z důvodů zdravotních, psychologických či bezpečnostních, činí padesát osm procent. Což je velké číslo. Je to asi 7500 zaměstnaných osob jak ve vnitřních režiiích, tak u jiných zaměstnavatelských subjektů. Samozřejmě se ale snažíme posouvat zaměstnávání k větší efektivitě.

### **Kolik si takový člověk průměrně vydělá?**

Začínáme na padesáti procentech minimální mzdy. Záleží na odbornosti a výkonu. Škála zaměstnání je obrovská.

### **V praxi to funguje tak, že se jim peníze ukládají někam na účet, který se jim zpřístupní až po výkonu trestu?**

Je to dané normou. Část jde na splacení dluhů a výdajů. Platí si z toho samotný výkon trestu. Něco jde na úložné a něco mohou použít na nákup ve vězeňské kantýně.

### **Ve vězení je možné i vzdělávat se. Dá se třeba vystudovat v tomto režimu i vysoká škola?**

Teď vás asi překvapím, protože máme několik lidí, kteří v současné době vysokou školu studují. V interním systému má vězeňská služba deset vlastních školských vzdělávacích zařízení. Taktéž provádíme ve spolupráci s úřadem práce rekvalifikační kurzy. V současné době jsme v jednání se školou, která dokáže zprostředkovat střední vzdělání s maturitou. Ale i tak jsou už některé věznice schopné zajišťovat maturitu v mimovězeňských školských zaříze-

ních. Pak je tu vysokoškolské vzdělání, které je v současné době realizováno ve věznici Ruzyně, konkrétně jde o studium teologie. Některé ženy taktéž na jedné z pražských univerzit studují obor zdravotní sestra. A pro zajímavost – v rámci rekvalifikace máme druhý běh kurzů na řidiče kamionů a autobusů. Všechno směřuje k tomu, aby vzdělávání vedlo k uplatnění na trhu práce.

### **Ve věznicích jsou lidé z různých sociálních skupin, mají odlišné vzdělání, životní standard. Přihlížíte k tomu, když je skládáte do cel?**

Začnu tím, že je zákonem jasně dáno, koho od sebe jednoznačně oddělit. Muže od žen, prvotrestaných od vícetrestaných, pachatele odsouzených za násilné trestné činy od těch odsouzených za nedbalostní nebo majetkové trestné činy a tak dále, kritérií je celá řada. Následně naši zaměstnanci s kolektivy pracují a dokážou odhadnout, kdo s kým na cele může být. Na denním pořádku je stěhování mezi jednotlivými celami a ložnicemi. Tým odborníků se o to velmi vehementně zajímá a pracuje s informacemi, předchází různým konfliktním situacím.

### **Je možné do vězení stále něco propašovat?**

Uvědomte si, že věznice jsou živý organismus a nejsou hermeticky uzavřené. Musíte do nich několikrát denně navázat stravu, jezdí tam plno firem, které zabezpečují některé služby. Když se podíváte, jak v dnešní době došlo k miniaturizaci některých zařízení a jakým způsobem se dá dnes ukrýt droga, uvidíte, že je odhalování nepovolených předmětů na denním pořádku. Měli jsme i případ, kdy osmdesátiletá babička přinesla při návštěvě drogu svému vnukovi a snažila se mu ji předat. To jsou situace, nad kterými rozum zůstává stát.

### **Co dnes mají vězni všechno k dispozici? Mohou se připojit třeba na internet?**

V současné době se snažíme využívat moderní technologie i ke komunikaci vězňů. Je to třeba technologie Skype návštěva, kdy vězeň může pomocí Skypu být v kontaktu se svojí rodinou. Máme Skype obhajobu, přes níž má možnost komunikovat se svým obhájcem. Každý vězeň může v dnešní době dvacet minut denně telefonovat se svojí rodinou nebo blízkými. Aktuálně zkoušíme pilotní projekt Internet pro vězňe osoby, kde je uzavřený okruh stránek, které by měly edukativně působit a posouvat člověka ve věznici. Aby uměl komunikovat se světem.

### **Takže internet není úplně tabu.**

Vůbec ne. Dokonce teď pilotujeme ve věznici Příbram informační kiosky, kdy má vězeň přístup k jakýmsi offline systémům, kterými může komunikovat se zaměstnanci nebo si ověřovat určité informace. Věřím, že po úspěšném odpilotování dojde k rozšíření těchto technologií v rámci vězeňské služby a tím také k ponížení některých administrativních činností našich zaměstnanců. My pak budeme moci ušetřený čas překloupat do odborné práce s vězňemi osobami.

### **Vězeňství má v očích některých s ohledem na dobu minulou, zatýkáni disidentů a lidí nepohodlných režimu trochu negativní stigma. Mění se vaše pověst?**

Troufnu si říct, že od působení generálního ředitele Dohnala až po působení současného generálního ředitele Michailidise se toto vnímání společnosti výrazně posunulo. V současné době je vězeňská služba brána nejen jako součást demokratického státu, ale také jako významná součást bezpečnostních sborů. Klademe velký

důraz na prezentaci, kde představujeme jednak způsob a smysl naší práce s vězňemi osobami, ale také práci našeho personálu. Z toho důvodu se pravidelně účastníme Dnů NATO či veletrhu ISET a IDET, ale i řady dalších veřejných akcí.

### **Může se teoreticky stát, že by byla vězeňská služba zkorumpovaná či poplatná politikům?**

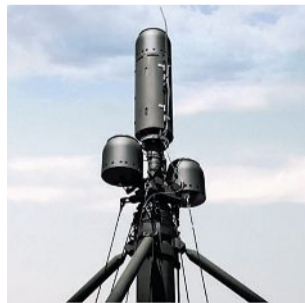
V první řadě jsme pod drobnohledem médií. To je obrovská pojišťka. Z pohledu možného korupčního jednání má vězeňská služba nastavený systém, který by měl minimalizovat rizika závadového jednání. Jedná se o takzvaný interní protikorupční program, který obsahuje nejen katalog korupčních rizik, ale i profesní kodex zaměstnanců a příslušníků. Dalším preventivním opatřením jsou orgány vězeňské služby, které provádějí šetření a odhalují možné trestné činy zaměstnanců. Spolupracují s Generální inspekcí bezpečnostních sborů. Přesto občas dojde k selhání jednotlivce i v našich řadách. Ale zpravidla náš kontrolní systém takové jednání poměrně brzy odhalí.

### **O víkendu vás návštěvníci uvidí na Dnech NATO. Co jste pro ně přichystali?**

Budeme se prezentovat nejen statickou ukázkou, tedy předvedením zázemí a činností vězeňské služby, ale také dynamickou ukázkou, která mívá každý rok velký úspěch. Letos ji realizujeme ve spolupráci s Leteckou službou Policie České republiky, kdy po provedení letecké eskorty dojde k pokusu o její napadení. Návštěvníci si tu mohou ale projít i naše vozidla, autobus, ve kterém se převáží vězňe osoby. To zase není tak obvyklé, že do něj může někdo jen tak nastoupit, a když si ho prohlédne, zase volně odejít.

Inzerce

POSKYTUJEME ŠPIČKOVÁ  
ŘEŠENÍ PRO OBRANNÝ  
A BEZPEČNOSTNÍ SEKTOR



- › LETECKÝ PRŮMYSL, OBRANNÁ TECHNIKA, VÝROBNÍ TECHNOLOGIE
- › ZAMĚŘENÍ NA HI-TECH TECHNOLOGIE A VÝZKUM
- › PRŮMYSLOVÁ SKUPINA S TĚMĚŘ 4 000 ZAMĚSTNANCI

GROUP **OMNIPOL**

EXPERIENCE • INNOVATION • SOLUTIONS

[@Omnipol1934](https://twitter.com/Omnipol1934) [www.omnipol.cz](http://www.omnipol.cz)

**era**

**MESIT**

**LET**

Aircraft Industries

# Skvělá zpráva pro Česko. Aero je v leteckém laufu a míří znovu vysoko

Aero má za sebou přelomový rok 2022. Poté, co 18. července 2022 získal letoun L-39NG typovou certifikaci bez omezení, byla zahájena jeho sériová výroba a první kusy budou do konce letošního roku předány do užívání prvnímú zákazníkovi, kterým je Vietnam. Aktuální dění v tradičním českém výrobci letadel přiblížil Viktor Sotona, prezident a CEO společnosti Aero.



**Viktor Sotona** působí jako prezident a CEO společnosti Aero. V uplynulém roce se mu podařilo firmu finančně stabilizovat.

Zdroj: Aero

## V roce 2022 se vám podařilo společnost Aero finančně stabilizovat. Jaká opatření k tomu vedla a díváte se optimisticky i do dalších let?

Provedli jsme restrukturalizaci a optimalizaci nákladů, navýšili ziskovost programů a zefektivnili organizační strukturu. Aero tak začalo růst, vliv mělo samozřejmě i to, že se po letech investic začaly vykazovat výnosy ze zakázek na letouny L-39NG. Podařilo se navýšit kapitál a posílili jsme i naši finanční pozici a hotovost. Za rok 2022 jsme tak měli čistý obrát téměř 5,3 miliardy Kč a čistý zisk ve výši 192 mil. Kč.

## Zakázky na letouny L-39NG se vám tedy již začínají vyplácet. Jak náročná to byla cesta, od toho prvotního rozhodnutí, že se pustíte do vývoje zbrusu nového cvičného stroje, až po vyrobení prvního sériového kusu?

Kompletní vývoj letounu stál asi 2,5 miliardy korun. Aero začalo na vývoji pracovat v roce 2014, technologický demonstrátor letounu poprvé vzlétl v září 2015, první let prototypu se uskutečnil v prosinci 2018 a v roce 2022 letoun získal typovou certifikaci bez omezení. Jsem velmi hrdý na to, že Aero patří mezi pouhých devět firem na světě, které umí vyvinout a vyrobit kompletní vojenský podzvukový proudový letoun, což zahrnuje i testování, certifikace, trénink pilotů, údržbu a modernizaci strojů, integraci zbraní nebo logistickou podporu. Tímto bych chtěl smeknout pomyslnou leteckou kuklu před všemi zaměstnanci Aera, kteří se na tom podíleli nebo stále podílejí.

## Takže sériová výroba současně „vlajkové lodi“ společnosti Aero je v plném proudu. Kdy předáte první sériový kus L-39NG zákazníkovi a na kolik letounů již máte objednávky?

Dodání prvních kusů L-39NG zákazníkovi z Vietnamu, který si objednal 12 kusů, plánujeme ještě do konce roku 2023. Sou-

## Aero Vodochody

Aero je stálým partnerem řady armádních letectev a má silnou pozici na trhu s vojenskými cvičnými a lehkými bitevními letouny. Díky stovkám stále používaných letounů L-39 Albatros sloužících u desítek vojenských provozovatelů i v řadě demo týmů a díky svému novému letounu L-39NG se Aero profiluje jako lídr na světovém trhu s proudovými cvičnými letadly. V oblasti civilního letectví Aero spolupracuje s největšími leteckými výrobci na široké škále projektu a je zodpovědné nejen za výrobu a montáž leteckých celků, ale také za jejich vývoj.

## Výroba L-39NG v číslech

- 17 500 ks nýtů
- 14 000 součástek
- 8500 metrů různých kabelů

## Aero v číslech

- 11 000+ vyrobených letadel
- 6700+ vyrobených cvičných letounů
- 1600+ zaměstnanců
- 60+ provozovatelů na celém světě

## Aero L-39NG

L-39NG je zcela nová generace dvoumístného podzvukového proudového letounu, která navazuje na legendární letoun L-39 Albatros. Kombinuje moderní avionické systémy, mimořádně účinný proudový motor a vynikající letové vlastnosti. Platforma L-39NG umožňuje západní i východní konfiguraci a splňuje podmínky plnohodnotného moderního, komplexního a nákladově efektivního vojenského výcviku vzdušných sil.

časně již vyrábíme letouny pro maďarského zákazníka, s nímž jsme uzavřeli kontrakt na 12 strojů. Letos jsme ve výrobním závodu Aera ve Vodochodech slavnostně zahájili výrobu L-39NG také pro LOM Praha, který obdrží čtyři cvičné letouny a má opci na další čtyři kusy. Letouny budou sloužit v Centru leteckého výcviku Pardubice (CLV) nejen pro výcvik pilotů Armády České republiky, ale též pro další zahraniční vzdušné síly, jež pro své piloty zajišťují trénink právě v CLV Pardubice.

## Rýsuji se vám nějaké další zakázky pro L-39NG?

Věříme, že se z L-39NG může stát stejně ikonický letoun, jako byl legendární Albatros. Na mezivládní úrovni nyní kupříkladu probíhají jednání se Slovenskem a Rakouskem, další obchodní případy se připravují v Asii nebo Jižní Americe.

## Je pravda, že jste nedávno posílili výrobní kapacity na L-39NG?

Spustili jsme druhé směny na dvou montážních linkách určených k produkci zadní části trupu a křídla letounu L-39NG. Další desítky zaměstnanců pracují v prodloužené směně ve výrobě draků. Ve výrobě dílů máme na určitých pracovištích nepřetržitý provoz. Chceme vyjít vstříc zákazníkům, kteří by rádi zkrátili termín některých dodávek, ale zároveň i ve výrobě pokračovat dle plánovaného harmonogramu. Na zkompletování jednoho letounu L-39NG je třeba přibližně 14 tisíc součástek. Spolupracujeme se 400 dodavateli, z toho asi 65 procent z nich sídlí v Česku. Aero tak významně podporuje český letecký průmysl.

## Hlavním cílem a určením platformy L-39NG je výcvik budoucích stíhacích pilotů. Zvládne český letoun i další „netréninkové“ úkoly?

Dlouhodobě chceme nabídnout komplexní systém pro všechny fáze výcviku pilotů letounů 4. a 5. generace za přijatelnou pořizovací cenu a příznivé provozní náklady. K tomu je potřeba i plnohodnotný pozemní výcvikový systém propojený s integrovaným virtuálním výcvikovým systémem na palubě letadla. Letoun L-39NG v současně certifikované konfiguraci ale zvládne již od začátku plnit mnohem širší škálu obranných a lehkých bojových misí. Integrace moderních zbraňových systémů, senzorů a dalších technologií tak výrazně navyšuje přidanou hodnotu letounu.

## Takže vývoj a vylepšování L-39NG vlastně stále pokračuje...

Ano, i proto jsme mimo jiné letos otevřeli nové vývojové centrum v Brně. Naši odborníci se tam zaměřují zejména na vývoj avionických systémů L-39NG, které jsou naprosto klíčovým parametrem pro budoucí rozšiřování schopností letounu. Dalším cílem nového centra je vytvořit efektivní, moderní a komfortní platformu pro školení zákazníků či údržbu těchto letounů. Brno jsme zvolili hlavně z toho důvodu, že zde dlouhodobě spolupracujeme s VUT Brno a Univerzitou obrany.

## Bezpečnostní systémy L-39NG vám pomáhali zkoumat také studenti z ČVUT. Tato spolupráce pořád platí?

Platí, a navíc jsme ji letos prohloubili a posunuli do další fáze. Tým složený z expertů Fakulty dopravní a Fakulty elektrotechnické na ČVUT v Praze bude vyvíjet speciální software pro sběr a vyhodnocování provozních dat z elektronických karet poruch nových i modernizovaných letounů (L-39NG i L-39 Albatros) za účelem hodnocení jejich bezpečnosti a spolehlivosti.

## Neustále vyvíjíte a modernizujete také bitevník L-159. Můžete shrnout, čím se aktuálně zabýváte?

Testujeme nové avionické systémy a konstrukční prvky, jako je nové křídlo s integrální nádrží a systémy navádění přesných zbraní proti pozemním cílům. Díky průběžným modernizacím dokáže L-159 i do budoucna plnit bojové a tréninkové úkoly také v rámci vzdušných sil využívajících nejmodernější bojové letouny světa F-35 nebo legendární stíhačky F-16. Současnými uživateli letounu L-159 ALCA jsou Vzdušné síly Armády České republiky a Vzdušné síly Iráku. České letouny také úspěšně fungují jako agresori při tréninku pilotů bojových letounů Royal Air Force nebo létají proti letadlům U.S. Air Force a U.S. Navy. Jedná se o spolupráci s Draken Europe a Draken International v USA.

## Další výrobním a obchodním pilířem Aero je výroba komponent pro další letecké výrobce. Vidíte v tom stále potenciál?

Rozhodně vidíme a potvrzují to další poptávky po těchto našich službách. V současnosti dodáváme a také jsme v Aero vyvinuli pevnou náběžnou hranu křídla pro civilní Airbus A220, který je nejžádanějším dopravním letadlem ve své kategorii. Na vojenský nákladní letoun Embraer C-390 pak vyrábíme náběžné hrany křídla, zadní části trupu, nákladové rampy a všechny dveře letounu.

# Gripen: vzlétne kdykoliv, přistane kdekoliv. Vždycky.

Starší verze C/D může spolehlivě plnit všechny mise minimálně do roku 2035. Gripen E zase nabízí v dostupném a všestranném balení všechno, co potřebuje bojiště budoucnosti až za hranice roku 2070. A že to není tzv. letoun 5. generace? Tím lépe.

Nadzvukové letouny Gripen střeží české nebe už 18 let, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Vzdušné síly Armády České republiky nalítaly na švédských letounech od společnosti Saab více než 35 000 letových hodin, zúčastnily se sedmi misí NATO a jsou schopny zajistit ostrahu vzdušného prostoru nejen České republiky, ale například i Slovenska, které stále čeká na opožděné dodávky vlastních letounů.

V době končícího pronájmu nadzvukových letounů JAS-39 Gripen C/D, tedy v roce 2027, bude letounům zbývat ještě více než 50 % životnosti a jejich modernizační potenciál je stále velmi silný. Není tedy důvod se zbavovat jednoho z nejvyspělejších a nejschopnějších bojových systémů, který je dnes na světě v provozu. Na následujících řádcích je možné se přesvědčit o výhodách, které by ČR získala, pokud by se rozhodla i nadále provozovat letouny Gripen.

## Modernizační potenciál Gripenu C/D

Stíhací letouny JAS-39 Gripen jsou známé svou všestranností a vysokou operační dostupností. Jsou navrženy tak, aby se dokázaly přizpůsobit různým bojovým scénářům a podmínkám, a to i v rámci jedné mise. I proto Saab neustále své letouny modernizuje tak, aby byly připravené reagovat na neustále se měnící hrozby a zůstaly na technologické špičce. To je důležité i pro samotné vzdušné síly Švédska, které plánují Gripeny verze C/D provozovat minimálně do roku 2035. Obavy, že by Gripeny, které provozuje Česká republika, začaly být zastaralé, jsou proto naprosto liché. Jejich modernizace je stále možná a Vzdušné síly AČR by tak i nadále disponovaly stroji schopnými naplnit všechny jejich požadavky.

Plán na další technologický vývoj letounů Gripen C/D v sobě momentálně zahrnuje plán na modernizaci označovaný jako MS Block 3 a MS Block 4, který je k dispozici i pro české Gripeny. Smlouva, kterou společnost Saab uzavřela v prosinci loňského roku se Švédským ministerstvem obrany, ještě nadále zvyšuje schopnosti letounu. Gripeny C/D budou vybaveny novou verzí motoru s navýšeným výkonem. „Zaveden bude také účinnější systém elektronického boje (EW) a modernizace vytvoří podmínky pro zvýšení útočných schopností díky novým zbraňovým a útočným systémům, které budou mít nyní Gripeny C/D k dispozici,“ uvedla společnost Saab v prosinci loňského roku.

Kromě vylepšení motoru General Electric/Volvo Flygmotor RM12 (F404-GE-400) a integrace sady Arexis EW zahrnuje objednávka také modernizaci radaru Saab PS-05/A pro rozšíření dosahu detekce a sledování. Součástí je také

modernizovaný systém avioniky, který umožňuje rychlou a průběžnou aktualizaci softwaru sensorových funkcí. „Tato modernizace poskytne švédskému letectvu výrazně silnější stíhací schopnosti. Zakázka představuje velký skok vpřed z hlediska výkonu a funkčnosti radaru, a to jak v případě hardwaru, tak softwaru, a zajišťuje operační schopnosti Gripenů C/D do budoucna,“ uvedl Jonas Hjelm, vedoucí obchodní oblasti Saab Aeronautics.

Podepsaný kontrakt o další modernizaci přinese i další vylepšení radarových schopností letounu díky prodloužení dosahu detekce a sledování. Tak, jak je u Saabu zvykem, modernizace bude zahrnovat i další aktualizace softwaru Gripenů C/D. K těm ale dochází pravidelně a v kratších časových úsecích než u konkurenčních amerických strojů.

I pro české Gripeny existuje možnost vybírat ze širšího sortimentu zbraní zahrnujícího střely vzduch-vzduch IRIS-T s tepelným naváděním a určené pro napadání cílů v dosahu přímé viditelnosti (Within Visual Range - WVR), moderní pumy GBU-49 s laserovým naváděním a vyspělé střely vzduch-vzduch dalekého dosahu Meteor s laserovým naváděním, určené pro použití za hranicí přímé viditelnosti (Beyond Visual Range - BVR) a překonávající všechny ostatní typy střel ve své třídě. Touto investicí by AČR získala všechny schopnosti, které potřebuje k ochraně země.

Další unikátní schopnost, kterou Gripen svým uživatelům nabízí, je schopnost provozu z rozptýlených základen, a to i z těch, které nemají žádnou permanentní infrastrukturu.



Jinak řečeno, Gripen je schopný přistát na obyčejné silnici a zase z ní vzlétnout k další misi. Ať už se jedná o operace z pevných ranvejí, krátkých a nepřipravených ploch či dokonce běžných silnic, jak pravidelně demonstruje švédská armáda a pravidelně tím udivuje i špičky USAF. I tím je Gripen unikátní a žádný jiný nadzvukový letoun se mu v této oblasti není schopný vyrovnat. Je otázkou, nakolik je v době probíhajícího konfliktu v Evropě rozumné řešení provozovat nadzvukové letectvo pouze z jedné základny, tak, jak to momentálně Ministerstvo obrany ČR v případě nákupu F-35 plánuje. V zemi není jiná základna než ta čáslavská, odkud by bylo možné tyto stroje operovat. Znamená to, že v případě neschopnosti operovat z čáslavské základny, bude Česká republika zbavená možnosti poslat své stíhací letouny do vzduchu?

## Gripen není letoun 5. generace – tím lépe



Mnozí by mohli namítat, že ani nejmodernější Gripen E/F, který je na trhu dostupný, není letounem 5. generace. Není. Ale v první řadě se ptáme, kdo o rozdělení moderních stíhacích letounů do generací rozhoduje. Na základě jakých kritérií? Jak říká bývalý elitní letec švédské armády a testovací pilot Gripenu Jussi „Miyagi“ Halmetoja: „Dělení stíhacích letadel na generace v dnešní době už ztrácí smysl – jedná o marketingový pojem. S rozvojem technologií se definice generací staly subjektivními. Například společnost Lockheed Martin zpočátku definovala stíhací letoun páté generace jako letoun se schopností stealth a zároveň se

schopností supercruise. S příchodem F-35, která schopnost supercruise postrádá, byla marketingová definice páté generace přizpůsobena na míru tomuto letounu a zaměřila se pouze na radarový stealth.“ Halmetoja pak dále doplňuje: „Operační význam stealth se snižuje. Pokrok v radarových a sensorových technologiích, zpracování signálu, výpočetním výkonu a rozšířených síťových schopnostech výrazně snížily výhody radarového stealth. Navíc požadavky kladebné technologií stealth, jako jsou vysoké pořizovací náklady a náklady na údržbu, omezené možnosti výzbroje a zhoršené schopnosti elektronického boje, mohou ve skutečnosti úspěchu mise naopak bránit.“

Namísto extrémně drahé technologie stealth se švédský výrobce vydal cestou chytrých řešení. Vynikající systémy vzdušného boje se zaměřují na celkovou výkonnost stroje. Gripen obsahuje nejmodernější senzory, schopnost Electronic Warfare a širokou škálu zbraňových možností. Pilot Gripenů má díky AESA radaru kompletní 360° přehled o bojovém prostoru. Přizpůsobivost, flexibilita a kooperativní taktika letounu Gripen umožňují účinně čelit všem nástrahám vzdušného boje.

Nová elektronická výbava Gripenů umožňuje, aby Gripeny bojující ve skupině byly navzájem propojeny a sdílely mezi sebou informace o cílech. Systém sám vybere konkré-

tní zbraň jednoho z propojených strojů, jejíž užití je v daný okamžik nejefektivnější. Touto předností se dosud chlubil americké F-35. Díky pokročilým komunikačním a datovým systémům jsou Gripeny dokonce schopné efektivně sdílet informace a spolupracovat s dalšími vojenskými jednotkami, včetně pozemních a námořních sil – to je místo, kde konkurenční F-35 pokulhává a sdílení informací s jinými aliančními letouny, například Eurofightery, je prakticky nemožné. Tato celková integrace umožňuje efektivnější využití zdrojů a zlepšuje schopnost koordinace a rychlé reakce na nepřátelské hrozby.

Za zmínku bezpochyby stojí i unikátní systém Gripenů nazývaný „Human Machine Collaboration“. Moderní vzdušný boj je hlavně bitvou informací. Kdo je rychleji generuje, analyzuje a hlavně využije důležitá data, má největší šanci na vítězství a tím pádem i na přežití. Jedná se o vysoce výkonný informační systém, který má pilot Gripenů pro svou podporu doslova na dosah ruky. Zatímco dříve museli piloti ve zlomcích vteřiny sami rozhodovat o protichůdných informacích, které dostávali, z kvanta dat vybírat ta správná v jednom okamžiku, s novým Gripenem se mohou opřít o neustále aktualizovanou, precizně zabezpečenou a zejména extrémně přesnou podpůrnou informační síť.



# SAAB



**F-35:  
ODSTRAŠENÍ JE  
JEDNOU Z JEHO  
NEJSILNĚJŠÍCH SCHOPNOSTÍ.**

**LOCKHEED MARTIN** 

© 2023 Lockheed Martin Corporation



# ICT REVUE



## Z cloudu do cloudu

Přechod mezi poskytovateli cloudových služeb ukrývá řadu rizik, s nimiž je třeba počítat.

## Kyberútoky na míru

AI dnes využívají útočníci i obránci, říká v rozhovoru Danny Allan z Veeam Software.

## Trendy v ERP

Nastupující využívání umělé inteligence posune ERP systémy vpřed ještě rychleji.

# Komplexní bezpečnostní řešení pro zítřek



## Jste připraveni na dopad směrnice EU NIS 2 na vaše služby?



**Pomůžeme vám nastavit řízení bezpečnosti** s ohledem na připravované právní předpisy v oblasti kybernetické bezpečnosti a zavést procesy a technologie s důrazem na **optimalizaci nákladů**.



**Obraťte se na odborníky.** Seznámíme vás s obsahem a požadavky směrnice NIS 2 a poskytneme porovnání se současně platnými právními předpisy v oblasti kybernetické bezpečnosti.



**Zajistíme kontrolu a novelizaci stávající bezpečnostní dokumentace, procesů a postupů** podle současně platných právních předpisů, **pro nově regulované subjekty** provedeme vypracování bezpečnostní dokumentace, s cílem připravit jednodušší přechod na připravované právní předpisy v oblasti kybernetické bezpečnosti.



**Poskytujeme konzultace** včetně odborné pomoci při přípravě a realizaci školení pro zaměstnance i vedení společnosti k problematice NIS 2.

## OBSAH

### Z cloudu do cloudu

#### 04-07

Těžko bychom dnes hledali firmu, která cloud nepoužívá. Jaký typ cloudových služeb ale zvolit?



## Kyberbezpečnost

#### 08-11

Umělá inteligence pomáhá kyberútočnickům vytvářet útoky přesně na míru, říká v rozhovoru Danny Allan z Veeam Software.

## Trendy v ERP

#### 12-18

Systémy pro plánování podnikových zdrojů prošly výrazným rozvojem, prohloubila se automatizace a digitalizace. Nyní nastupuje umělá inteligence.

MAGAZÍN ICT REVUE – PŘÍLOHA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN (13. 9. 2023) A TÝDENÍKU EKONOM (14. 9. 2023). Ředitel speciálních projektů Aleš Mohout • Art director Jan Vyhnanek • Editor Martin Knížek (martin.knizek@economia.cz) • Layout Jan Stejskal • Grafika vizuální studio mediálního domu Economia • Adresa redakce Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8 • Tisk Walstead Moraviapress s.r.o., Břeclav • Samostatně neprodejné • <http://www.hn.cz>

 metada

Nekódujte.  
Modelujte.  
**METADA.**

Enterprise No-Code  
Application Platform



@metada

[metada.com](https://metada.com)

# Z cloudu do cloudu

Na cloudové služby jsme si zvykli jako na samozřejmost. Těžko bychom hledali firmu, která alespoň jednu takovou aplikaci nebo službu nepoužívá. Jaký typ cloudových služeb ale zvolit?



Skutečnou interoperabilitu s možností bezproblémového přesunu úloh mezi různými prostředímí poskytují pouze otevřené hybridní cloudové architektury.

**C**loudové služby v Česku využívají téměř čtyři z pěti firem. Vyplývá to z loňského průzkumu společnosti SAP, ve kterém využívání alespoň jednoho řešení založeného na cloudu uvedlo 77 procent z dotazovaných firem. Obvyklé je přitom využívání těchto služeb až v šesti různých oblastech podnikání firmy a intenzita jejich využití se bude bezpochyby dále zvyšovat. Podle zmíněného průzkumu SAP plánovaly české firmy utratit letos za cloudové služby v průměru 30 procent svého rozpočtu na IT a dvě třetiny firem chtějí svoje investice do nich navyšovat. Výrazný nárůst využívání cloudových služeb nastartovaný během pande-

mie tedy pokračuje i nadále a zatím to nevypadá, že by jej mohlo zbrzdit globální zpomalení ekonomiky.

#### Zamčení v cloudu

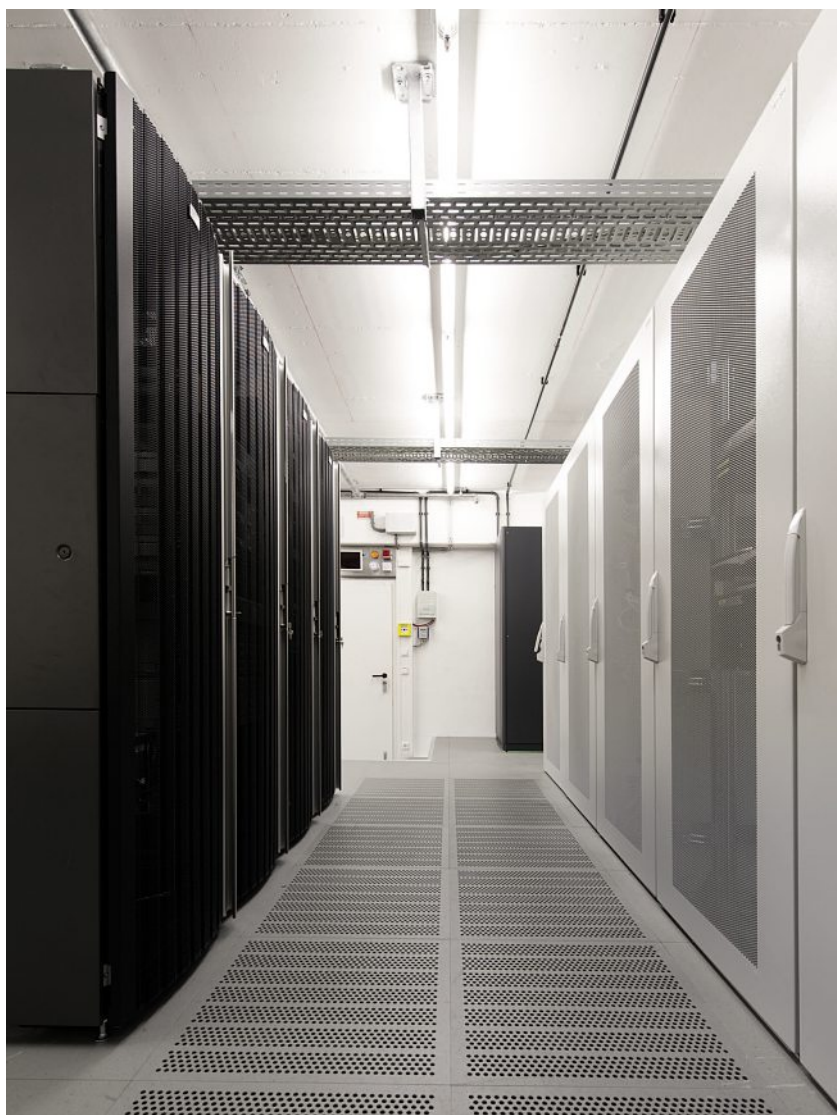
Jednoduchost pořízení a zavádění cloudových služeb ostře kontrastuje s náročností implementace lokálně provozovaných (on-premise) softwarových řešení. Některá rizika mají ale cloudové služby a tradiční software společná. Jde především o takzvaný vendor lock-in, tedy riziko omezení na jediného dodavatele, respektive velmi náročné a drahé možnosti přechodu od současného dodavatele (poskytovatele cloudových služeb) k jinému.

Řešením vendor lock-inu by měla být cloudová neutralita, tedy vytváření cloudových aplikací takovým způsobem, aby nebyly vázány pouze na jediného poskytovatele cloudu. V praxi to znamená, že by firma měla být schopná přenést svoje aplikace a data, provozované a uložené například u Amazon Web Services (AWS) na Google Cloud Platform nebo do Microsoft Azure. To se bohužel snadněji řekne, než ve skutečnosti provede. „Taková cesta může být snadná, ale i velmi komplikovaná, nebo dokonce nereálná. Vše je o lidských zdrojích, jejich schopnostech a nákladech. Záleží na tom, jestli je řešení složené z atomických aplikací na izolovaných virtuálních privátních serverech, nebo jde o provázaný kontejnerizovaný ekosystém. Určitě je dobré stále si udržovat kontrolu nad využívanými službami a mít pravidelně aktualizovaný exit plán,“ říká Filip Malina, ředitel společnosti WIA, která se specializuje na řešení podnikových sítí a hosting podnikových aplikací.

Technicky vzato je možné migrovat aplikace také z lokálního prostředí, respektive od místního poskytovatele hostingu do veřejného cloudu. Ale ani taková cesta rozhodně není snadná: „Složitost přechodu z on-premise prostředí do veřejného cloudu či naopak závisí na takových faktorech, jako je velikost dané infrastruktury, složitost používaných aplikací a odbornost realizačního týmu. Služby jako Azure či AWS sice nabízejí nástroje a služby, které pomáhají s migrací, ale celý proces může zahrnovat změnu architektury aplikací, migraci dat a úpravu konfigurací,“ vysvětluje Pavel Shkilionak, ředitel IBA Group Delivery Centers Development & Cloud Services. A také upozorňuje, že je velmi důležité pochopit rozdíly mezi lokální konfigurací a prostředím veřejného cloudu.

Realita je, že vyvíjet aplikace a integrovat nové funkce agnostickým způsobem – tedy tak, aby je bylo možné relativně snadno přesouvat mezi lokálními prostředím, běžným hostingem na virtuálních strojích a veřejným cloudem – je především pro menší firmy velmi náročné. Navíc se snaha o co největší flexibilitu může výrazně prodražit. A pak je tu ještě hledisko bezpečnosti. Pro každého poskytovatele hostingu či cloudových služeb může být potřeba jiná sada bezpečnostních nástrojů – a tedy i souvisejících





licencí a znalostí, jak s těmito nástroji pracovat a integrovat je do celého systému kybernetického zabezpečení. Ve výsledku to znamená, že je opravdu velmi důležité zvážit, v jakém prostředí se budou podnikové aplikace provozovat. Výhodou je, že toto prostředí nemusí být pro všechny aplikace stejné.

### **Kam s aplikacemi?**

Hned několik faktorů, které se vzájemně sbíhají, dnes určilo cloud jako preferovaný model provozu aplikací a služeb, připravený na budoucnost a škálování. Rozhodnutí o typu cloudu ale není pro každou firmu jednoduché. Už proto, že záleží především na konkrétní aplikaci. „Každý by si před takovým rozhodnutím měl správně posoudit své priority a cíle, a to především s ohledem na ekonomiku řešení, a to nejen při jeho spuštění, ale i při následném provozu a rozvoji. U globálních cloudů je bezesporu velkou výhodou rozsah služeb a návaznosti na jiné vývojové platformy a trendy v IT. Všechny jejich výho-

**Pro stabilizované aplikace nabízejí lokální poskyvatelé cloudu zpravidla lepší ekonomické podmínky.**

dy ale mohou být v budoucnu i velmi svazující, s ohledem na rostoucí náklady a náročnost migrace do jiného prostředí,“ varuje Filip Malina.

Globální veřejné cloudy představují určitou standardizaci, která přináší výhody předvídatelnosti a stability, ale v některých případech mohou být omezující. Samostatnou otázkou jsou aplikace se specifickými síťovými požadavky, kdy někteří telekomunikační operátoři sice nabízejí přímé propojení ke službám typu AWS či Azure, ale některé požadavky mohou jít napříkald v oblasti bezpečnosti ještě dále a vyžadovat čistě lokální řešení. Pokud má ale firma ambice působit na globálních trzích nebo třeba plánuje exit strategii pro potenciálního zahraničního partnera, pak je provoz služeb v globálním cloudu vhodnou volbou.

Výpočetní výkon i další potřebné cloudové služby se ale při velmi dobrém poměru ceny a výkonu dají zajistit také v lokálních podmínkách, protože kvalita i rozsah služeb tuzemských poskytovatelů jsou na velmi vysoké úrovni. Z pohledu ekonomiky může globální cloud sice poskytovat lepší možnosti pro nepredikovatelný růst, kdy je nutné rychle přidávat výkon například s růstem zákaznické báze, ale pro stabilizované aplikace nabízejí lokální poskyvatelé cloudu zpravidla lepší ekonomické podmínky.

Navíc je zde ale ještě model hybridního cloudu, který v sobě spojuje výhody globálního veřejného cloudu a on-premise řešení ve vlastním datovém centru. Například Amazon Web Services nabízí řešení AWS Outpost, tedy „černou skříňku“ v podobě celé skříně serverového racku, určené k umístění do lokálního datového centra firmy. Server s přímým propojením od AWS cloudu zůstává majetkem společnosti Amazon, která jej na dálku monitoruje, podporuje a udržuje, ale firma, která jej využívá, má jistotu nejnižší latence a fyzického uložení dat v místě podle vlastní volby. Podobně i Google uvedl na trh svůj Google Distributed Cloud, který rozšiřuje cloudovou infrastrukturu a služby na okraj sítí a do firemních datových center. A pak je zde ještě Azure Stack od Microsoftu, který lze nasadit jako kompletní řešení na vlastní hardware.

„Skutečnou interoperabilitu s možností bezproblémového přesunu úloh mezi různými prostředímí poskytují pouze otevřené hybridní cloudové architektury. Otevřené hybridní platformy dávají společně možnost vyhodnotit více výpočetních modelů, přičemž mohou svobodně a flexibilně integrovat správnou kombinaci veřejných a soukromých cloudových služeb podle svých specifických potřeb a preferencí,“ uvádí Pavel Shkilionak. Tato řešení poskytují řadu výhod hybridního cloud computingu, jako je vyšší rychlost, agilita, bezpečnost a flexibilita pro specifické úlohy, aplikace a data. Jsou vhodná pro podniky, které chtějí využívat výhod veřejných cloudových služeb a architektury formou služby (Architecture-as-a-Service), ale současně trvají na ukládání citlivých či kriticky důležitých dat ve svém vlastním datovém centru.

## Nemůžete se rozhodnout? Vsaďte na multicloud

I přes velkou univerzálnost služeb veřejného cloudu a hybridní cloudové architektury může být každá cloudová služba vhodná k něčemu jinému. Pokud si tedy firma chce udržet maximální úroveň nezávislosti na konkrétním poskytovateli cloudu, může zvolit multicloudovou strategii a provozovat různé aplikace a služby v různých cloudech. „Taková strategie výrazně snižuje závislost na konkrétním dodavateli a současně se nabízí například pro kritická řešení s extrémním požadavkem na dostupnost. Také v poslední době tolik diskutované disaster recovery plány (pro obnovu po havárii, pozn. red.) se stále častěji koncipují ve variantě lokální zálohy a zálohy ve veřejném cloudu, s přihlédnutím na specifické výhody každého z řešení a jejich využití,“ uvádí Filip Malina z WIA.

Pokud dojde k výpadku služeb nebo jiným problémům u jednoho poskytovatele, pomůže rozložení služeb do více cloudů zmírnit dopad na aplikace a provoz firmy. V případě, že jsou aplikace nasazeny v různých geografických regionech, může výběr poskytovatelů cloudu s datovými centry v těchto regionech pomoci optimalizovat výkon a snížit dobu odezvy. Navíc mají některá odvětví či regiony specifické

regulační požadavky. A konečně – multicloudová strategie umožní vybrat si od každého poskytovatele ty nejlepší služby, které splňují konkrétní potřeby. Přístup založený na více cloudech pomůže zajistit i soulad s předpisy výběrem poskytovatelů, kteří tyto požadavky splňují.

Navrhování aplikací tak, aby byly kompatibilní s více cloudy, zvyšuje jejich odolnost vůči výpadkům díky využívání zdrojů od různých poskytovatelů. Takový přístup také v případě potřeby usnadňuje migraci aplikací od jednoho poskytovatele k jinému. Všechno má ale také své nevýhody: „Je důležité si uvědomit, že multicloudová strategie s sebou nese i složitost z hlediska správy, integrace a zabezpečení aplikací. Pro zajištění efektivní architektury s více cloudy je proto nezbytná správná orchestrace, monitorování a bezpečnostní opatření,“ dodává Pavel Shkilionak z IBA Group.

Rozhodnutí o umístění aplikací a dat by v každém případě mělo odpovídat obchodním cílům firmy, technickým požadavkům, rozpočtu a úrovni kontroly a flexibility, kterou požaduje. Zpravidla je přitom užitečné poradit se s cloudovými architekty nebo odborníky, kteří pomohou analyzovat konkrétní potřeby a doporučí nejvhodnější variantu.

“

Multicloudová strategie s sebou nese také složitost z hlediska správy, integrace a zabezpečení aplikací.

Inzerce

**E**lektronická komunikace nás obklopuje čím dál více a pandemie Covid tempo elektronizace dále zrychlila. Přechod z papírových dokumentů na dokumenty elektronické přináší rozvoj používání technologie elektronického podpisu, která slouží k elektronickému podepisování dokumentů.

Každý uživatel, který chce začít elektronicky podepisovat, si nejdříve musí zajistit **certifikát pro elektronický podpis**. Pokud bude certifikát používat pro komunikaci s orgány veřejné moci, např. pro podání daňového přiznání, pak je třeba zajistit si **kvalifikovaný certifikát pro elektronický podpis**.

Chceme-li, aby byla platnost elektronického podpisu dokumentu ověřitelná v delším časovém horizontu, je třeba opatřit elektronický dokument nejen elektronickým podpisem, ale také tzv. **elektronickým časovým razítkem**. Elektronické časové razítko pak zajistí, aby bylo možné elektronický dokument ověřit v čase, a prodlouží jeho ověřitelnost zpravidla o 5 let.

Certifikáty pro elektronický podpis jsou standardně vydávány prostřednictvím pracovišť registračních autorit, které musí každý žadatel o certifikát vždy osobně navštívit. První certifikační autorita, a.s. (I.CA) nyní

nabízí novou moderní službu, která umožňuje **on-line získání kvalifikovaného certifikátu pro elektronický podpis**, bez nutnosti návštěvy pracoviště Registrační autority.

Žadatel o certifikát si připraví pouze doklad totožnosti a mobilní zařízení s podporou Touch ID nebo Face ID. Ověření totožnosti probíhá on-line, prostřednictvím speciální mobilní aplikace. Tato nová služba není určena pouze pro klienty z ČR, ale je poskytována všem klientům v rámci celé Evropské unie.

**On-line vydání certifikátu** je možné nejen do PC klienta, ale také na bezpečné zařízení, které představuje čipová karta nebo speciální USB token. Vše je možné si vybrat a předem objednat prostřednictvím e-shopu I.CA, který nabízí nejen různé druhy zařízení a balíčky elektronických časových razítek, ale také další komplexní služby..

**Chcete začít komunikovat elektronicky? Vše potřebné můžete získat on-line!**

Ing. Lenka Capoušková, LLM  
obchodní ředitelka mezinárodního obchodu, I.CA

Nově odkudkoliv  
**On-line**  
získejte certifikát  
pro elektronický  
podpis





**Ransomware  
nezastavíme, ale  
porazit nás nemusí**



Umělá inteligence kyberútočnickům pomáhá vytvářet útoky na základě hloubkové analýzy, přesně podle použité infrastruktury. Obráncům pak například umožňuje sledovat podezřelé souvislosti mezi událostmi v podnikové síti a rychle na ně reagovat, vysvětluje **Danny Allan** z Veeam Software.

# J

Jako technický ředitel a senior viceprezident pro produktovou strategii má Danny Allan na starosti globální produktovou mapu a strategii společnosti Veeam Software, která je předním světovým poskytovatelem řešení pro zálohování podnikových dat a obnovu po ransomwarových útocích. Nadšenec do softwarových technologií má více než 20 let zkušeností z vedení největších globálních IT firem včetně IBM či VMware. Sám je držitelem několika softwarových patentů v oblasti cloudových a bezpečnostních technologií.

#### **Jaká jsou dnes nejzávažnější kybernetická rizika a proč?**

Na tuto otázku nelze odpovědět jednoznačně, protože téměř všechna kybernetická rizika dnes představují pro organizace hrozbu finančních a obchodních ztrát – až do té míry, že mohou zkrachovat. Ale samozřejmě jsou některé kybernetické hrozby rozšířenější než jiné. Blízko vrcholu tohoto seznamu je jistě ransomware. Nicméně, pokud máte například nedostatečně zabezpečené úlohy v cloudu, může je někdo napadnout, ukrást všechna data zákazníků, prodat je na dark webu a výsledkem může být krach firmy. Proto jsem vždy zastáncem toho, abychom se spíše než na nejzávažnější kybernetické hrozby zaměřili na základy zabezpečení a odolnost podniku než se snažit upřednostňovat rizika, kterým čelíme.

#### **Vyvíjí se prostředí hrozeb v souvislosti s technologií umělé inteligence?**

Není pochyb o tom, že se prostředí hrozeb vyvíjí. Umělá inteligence (AI) se využívá především k vytváření sofistikovanějšího a složitějšího malware, než jaký kdy existoval v minulosti. I když

například ChatGPT nutně neslouží ke generování škodlivého kódu, můžete jej v podstatě naučit, aby vám vytvořil sofistikovanější malware. Ale jde ještě o mnohem víc. Generativní umělá inteligence umožňuje takové věci, jako jsou deepfake podvrhy, u kterých lidé nejsou schopni rozlišit, zda je například video, které vidíte, skutečné. A už dnes máme i spoustu botů, u kterých si lidé vlastně ani neuvědomují, že interagují s generativní umělou inteligencí. AI lze použít také k prolomení běžných procesů pro rozlišení počítačů a lidí. Výsledkem je, že spousta bran a bariér, které byly v minulosti zavedeny, už k ochraně organizací nestačí.

#### **Kam to může vést?**

Očekávám, že zaznamenáme mnohem více útoků založených na hloubkové analýze, kterým říkáme „deep exploits“. To znamená vrstvení zranitelnosti na zranitelnost a vytvoření superzranitelnosti. Pro člověka je to komplikované, ale pro AI relativně snadné. Může se podívat na prostředí a vytvořit exploit na základě dané infrastruktury – využije konkrétní cloudovou službu ve spojení s typem kontejnerů, kódovacím jazykem Python a určitým druhem a verzí databáze. To všechno se spojí dohromady a vznikne deep exploit.

#### **Jak může AI pomoci na straně obránců?**

Už dnes používáme AI při sledování souvislosti mezi událostmi v podnikové síti pro efektivnější odhalování útoků. Takže například může existovat událost, kdy uživatel klikne na reklamu, a samostatná událost, kdy tento uživatel získal zvýšená oprávnění, a pak třetí událost, kdy ten samý uživatel získal přístup do zcela nesouvise-



## Danny Allan

technický ředitel a senior viceprezident pro produktovou strategii, Veeam Software

Naděnec do softwarových technologií má více než 20 let zkušeností z vedení největších globálních IT firem včetně IBM či VMware.

Je držitelem několika softwarových patentů v oblasti cloudových a bezpečnostních technologií.

“

Téměř všechna kybernetická rizika dnes představují pro organizace hrozbu finančních a obchodních ztrát – až do té míry, že mohou zkrachovat.

jícího systému. Korelace všech těchto událostí téměř s jistotou znamená, že se jedná o exploit nebo že se někdo naboural do vašeho systému. Pro umělou inteligenci je mnohem snazší dát takové události do souvislostí a zjistit, že se něco děje. AI navíc může útok nejen detekovat, ale také na něj velmi rychle reagovat – třeba izolovat konkrétního uživatele nebo síť.

### Je možné zásadní hrozby, jako je ransomware, nějak definitivně zastavit?

Určitě ne. Jednoduše proto, že se nám dosud nepodařilo vyhladit žádné zranitelnosti, které se vyskytly od počátku věku počítačů. O technikách, jako je přetečení bufferu, víme už 30 let, o SQL injection už 25 let, o cross site scripting už 25 let. A lidé budou vždycky dělat chyby. Ransomwarové útoky obvykle začínají tím, že někdo klikne na odkaz ve phishingovém e-mailu nebo najde na parkovišti flash disk a připojí ho k počítači. Lidské chování nemůžeme pokaždé napravit, takže tyto typy útoků nelze navždy zastavit. A ransomware se bude nadále vyvíjet ve své sofistikovanosti. Můžeme se ale zaměřit na základy zabezpečení a na to, aby uživatelé věděli, že nemají otevírat phishingové e-maily a že nemají klikat na podezřelé odkazy. Ale stále musíme předpokládat možnost kompromitace, připravit se na útoky a navrhovat systémy pro kybernetickou odolnost.

### Je tedy „lidský firewall“ vlastně první linií obrany?

Domnívám se, že první linií obrany je vzdělávání uživatelů v oblasti uvědomělého chování. Jaká je neúčinnější obrana v letadlech proti teroristům? Taková, že si cestující uvědomují, že by se jejich letadla mohla nějaký terorista zmocnit. Lidé jsou proto obecně nejlepší obrannou linií, protože je jich vždy více než útočníků. Mohou sledovat, co se děje, a mohou vás upozornit na přítomnost hrozby. Takže věřím, že bychom se měli zaměřit na první linii obrany – tedy na lidi a jejich informovanost –, ale současně předpokládat, že někdy omylem udělají špatnou věc.

### Pokud ransomware nelze zastavit, co dělá společnost Veeam, aby pomohla firmám v boji proti této hrozbě?

Samozřejmě se přizpůsobujeme všem součástem rámce kybernetické bezpečnosti NIST (Národní institut standardů a technologie při ministerstvu obchodu USA – pozn. red.), jehož cílem je zlepšení bezpečnosti kritické infrastruktury podniků. To znamená, že nejprve identifikujeme data, která organizace má, protože některá z nich jsou pro podnik kritičtější. A to se liší podle povahy organizace. Jádrem toho, co Veeam dělá, je pak druhá úroveň rámce NIST, která spočívá v ochraně těchto dat. Toho dosahujeme především tím, že vytváříme tři kopie dat na dvou typech médií, z nichž jedna je uchovávána mimo pracoviště a další je offline, tedy neměnná záloha. Třetí úroveň rámce NIST je detekce, která pomáhá organizacím zjistit, že se v jejich podnikové síti děje něco ne-

standardního. Následuje poslední stupeň rámce NIST v podobě plánování, dokumentace a testování reakce, kterou je v případě ransomwarového útoku obnova dat.

### Jak je to s pojištěním proti kybernetickým útokům? Pokud je cílem stát se odolným vůči ransomwaru, nepomůže zotavení po útoku právě pojištění?

Kybernetické pojištění je důležitým nástrojem v rámci bezpečnostního portfolia a vlastně se domnívám, že nejdůležitější hodnotou pojištění jsou požadavky, které na pojištěné subjekty klade. Například se vyžaduje, abyste měli více kopií dat, z toho jednu neměnnou, stejně jako zavedené vzdělávací a tréninkové programy pro uživatele. Myslím, že největším přínosem kybernetického pojištění je to, že vrhá světlo na osvědčené postupy. Ale kybernetické pojištění samozřejmě nepomůže zotavit se z ransomwarového incidentu. Z naší nejnovější studie o ransomwaru vyplývá, že ani s kybernetickým pojištěním a vyplacením výkupného nedojde ke stoprocentní obnově dat. Spoléhat se na kybernetické pojištění tedy není správnou strategií, pokud usilujete o co nejrychlejší obnovu nejdůležitějších dat.

### Není ale neustálé zálohování a testování záloh už tak časově náročné a nákladné, že tato forma prevence již není rentabilní?

Ve skutečnosti je to právě naopak. Pokud organizaci zasáhne ransomware nebo jiná kybernetická hrozba a firma zkrachuje, už těžko můžeme mluvit o nákladové efektivitě. Ale pokud máte jednoduchou a komplexní platformu, která zahrnuje celé spektrum podnikových procesů v lokálním prostředí, v datových centrech i v cloudu, získáte nejen funkce ochrany dat a monitorování prostředí, ale také automatizovanou obnovu a orchestraci pro co nejrychlejší zotavení z incidentu. A právě v tom spočívá nákladová efektivita, protože technologie vždy dokáže dělat věci rychleji než lidé.

### Firmy se často spoléhají na cloudové služby jako na spolehlivou zálohu dat. Jak je to ale s ochranou dat v rámci těchto služeb?

Hodně organizací věří, že když přejdou na cloudové služby, je v nich automaticky zahrnuto i zálohování dat. To je ale mylná představa. U služeb typu Microsoft 365 nebo například EC2 v AWS sice platí, že po určitou dobu uchovávají data, která nechceme smazat, ale o skutečnou zálohu se nejedná. Většina z těchto služeb totiž jednoduše pořizuje snímky prostředí, a tak se snadno může stát, že pokud dojde k zašifrování dat nebo jejich poškození, často se v tomto stavu replikují podle pořízeného snímku. Nevím o žádné cloudové službě, která by skutečně uchovávala neměnnou kopii dat. Další problém je, že tyto služby neposkytují granularitu obnovy. Řekněme, že vás před třemi měsíci zasáhl ransomware a vy jste o tom zatím nevěděli. Ale při obnově se nechcete vrátit tam, kde jste byli

před třemi měsíci, protože byste přišli o data za poslední čtvrtletí. Proto je granulární obnova konkrétních souborů nebo konkrétních záznamů tak důležitá.

#### **Myslíte si, že útočníci přijdou s nějakou novou taktikou, proti které nepomůže ani zálohování?**

Ano, je to vždycky hra na kočku a myš. Nejvíce mě teď znepokojuje krádež dat, protože i když máte zálohu a můžete z ní data obnovit, co se stane, když útočník data ukradne a bude organizaci vydírat pod pohrůžkou jejich prodeje na dark webu? To je zásadní argument pro zaplacení výkupného. Proti takovému útoku ochrana dat nepomůže a já očekávám, že v budoucnu dojde k většímu propojení mezi systémy prevence ztráty dat a monitoringem sítě, což bude vyžadovat i hlubší spolupráci mezi technologickými společnostmi na různých vrstvách kybernetické ochrany. Už proto je důležité mít velmi otevřenou architekturu, kde je možné integrovat softwarově definované síťové, úložné nebo šifrovací nástroje do komplexního řešení pro zákazníka.

#### **Veeam má také výzkumné a vývojové centrum v Praze. Na čem konkrétně tento tým pracuje?**

Praha je naše největší výzkumné a vývojové pracoviště na světě, kde pracuje velmi talentovaná



**Hodně organizací věří, že v cloudových službách je automaticky zahrnuto i zálohování dat. To je ale mylná představa.**

skupina zaměstnanců. Podle mě je aktuálně asi nejzajímavějším projektem inline detekce ransomwaru. Jde o opravdu inovativní přístup, kdy na datovém proxy serveru při přesunu dat z jednoho místa na druhé či na jiný typ média provádíme inline detekci ransomwaru. Výhodou je to, že každou noc nemusíte kontrolovat všechna svá data. Takže pokud máte třeba šest petabajtů dat, neskenujete všechna data, ale kontrolujete pouze to, co se od včerejška změnilo. Skenování je tak mnohem efektivnější a úspornější. A druhou velkou věcí je, že v Praze probíhá většina vývoje ochrany dat v rámci špičkové infrastrukturní technologie Kubernetes. Ale samozřejmě zde máme i mnoho dalších výzkumných a vývojových projektů.

#### **Pocítujete s ohledem na globální zpomalení ekonomiky zlepšení situace s dostupností talentovaných zaměstnanců na trhu práce?**

Určitě narostl počet lidí, kteří hledají práci. Ale uchazečů, kteří mají dobré povědomí a talent v oblastech kolem bezpečnosti, cloudu, Kubernetes nebo platformem nové generace jako SaaS, Microsoft 365 či Salesforce, je stále velmi, velmi málo. V Česku o ně stále soutěžíme, protože je zde spousta firem vyvíjejících inovativní technologie, a tedy i vysoká poptávka. Neočekávám, že by se to mělo brzy změnit.

Inzerce

## **SafeDX Server Hotel | IT infrastruktura na dobré adrese**

**Služby datového centra lze vnímat jako základní a nezbytnou součást k zajištění spolehlivého provozu vlastní IT infrastruktury.**

**F**aktorem při výběru poskytovatele je vedle ceny také nabídka dalších služeb, které jsou poskytovány nad rámec běžně dostupných standardů. Nejen o nich jsme si povídali s Michalem Teršlem, obchodním ředitelem SafeDX.

#### **Jaké služby datové centrum SafeDX nabízí?**

Služby SafeDX zákazníkům představujeme formou programu SafeDX Server Hotel. Základní myšlenkou je, že zákazník, resp. host využívá služby, které právě potřebuje. V Server Hotelu vedle tradičního housingu nabízíme pronájem dedikovaného hardware a úspěšně vyřešíme i specifické požadavky na výkonné sestavy například prostřednictvím programu HPE GreenLake.

#### **Čím se tedy Server Hotel odlišuje od konkurence?**

Jako špičkový hotel nabízíme našim hostům širokou škálu možností pod hlavičkou VIP služeb - například remote hands v režimu 24/7, online monitoring prostředí nebo pronájem kancelářských a skladovacích prostor. Zákazníci také využívají možnosti přímého propojení pracovních míst

s provozovanou infrastrukturou. To vše za velice zajímavých cenových podmínek.

#### **S jakými partnery spolupracujete?**

Vždy se snažíme maximálně vyhovět požadavkům zákazníka, a proto spolupracujeme s prověřenými technologickými partnery: Intel, síťová řešení Cisco, privátní cloudová řešení, virtualizace od VMware nebo služby Microsoft Azure jsou základem nabídky. Společně s partnery poskytujeme zákazníkům optimální podmínky pro provoz IT infrastruktury včetně nepřetržité podpory a dostupnosti dalších služeb v Tier III standardu SafeDX Server Hotelu.

#### **Jak byste představil SafeDX ve 30 vteřinách?**

Bezpečná lokalita, bezvýpadkový provoz, vysoká dostupnost služeb díky napojení na páteřní telekomunikační a energetickou infrastrukturu, naplňování bezodpadové politiky – to je jen malý výčet benefitů, které v SafeDX Server Hotelu nabízíme. Přijďte se přesvědčit sami. Na nás se můžete spolehnout.



# Umělá inteligence skokově zlepší predikce v ERP



Systémy pro plánování zdrojů v podnicích prošly v posledních letech výrazným rozvojem, zvýšila se rychlost zpracování dat i přes jejich stále rostoucí objem, dochází k analýze dat v reálném čase, prohloubila se automatizace a digitalizace. Nastupující využívání umělé inteligence posune ERP systémy vpřed ještě výrazněji a rychleji.

ERP systémy pokrývají stále více podnikových procesů, pro které firmy dříve využívaly specializované nástroje. Rozšiřuje se i integrace s dalšími službami.

**D**nešní ERP systémy nejsou složité, nepřehledné a těžkopádné molochy, kde zavedení každé změny či vylepšení trvalo dlouhé měsíce, zpracování reportu či kapacitní plánování hodiny. Umí pracovat v cloudu a využít tak nesrovnatelně větší výkon serverů a zpracovávat výrazně větší množství dat v reálném čase než v minulosti. To umožňuje práci napříč celým podnikem, okamžitý komplexní pohled na data a stav podniku a možnost přijímat potřebná rozhodnutí v krátkém čase. „Navíc se při využití ERP jako služby v cloudu oproti režimu on-premise přesouvá odpovědnost za dostupnost a bezpečnost na třetí stranu a dochází k lepší eliminaci bezpečnostních rizik v podobě kyberútoků, ztráty dat či vydírání firem,“ upozorňuje Vladimír Heřt, presales expert společnosti SAP.

Výrazně se prohloubila automatizace a digitalizace procesů. Systémy mají daleko složitější a přesnější algoritmy, které procesy zrychlují, dávají mnohem přesnější reporty a umožňují preciznější plánování. „Výrazně se také zlepšuje efektivita práce, snižují se náklady a skluzy v dodávkách zákazníkům. Snižuje se i závislost na dostupnosti personálu, personální náklady a je k dispozici více informací pro rozhodování,“ zdůrazňuje Vladimír Bartoš, ředitel pro strategii ve společnosti Miner-

“

Pro aktuální ERP systémy jsou nové updaty často uváděny několikrát ročně a jejich nasazení je významně jednodušší.

va Česká republika. „Největší přidanou hodnotu mají pro zákazníka ty projekty, kde dochází k úspoře lidské práce a rychlé návratnosti vložených investic,“ doplňuje David Kazda, ředitel divize podnikových systémů ve společnosti Algotech.

Implementace nového systému stále vyžaduje poměrně hodně času a nese s sebou řadu rizik a nákladů. Nicméně očekávané výhody výrazně převažují. Navíc dnes se již systémy neimplementují formou velkého množství zákaznických úprav, aby se ERP systém přizpůsobil konkrétnímu podniku. Současná řešení jsou mnohem flexibilnější, více se využívá standardních funkcionalit a jejich konfiguračních možností a existuje řada způsobů k akceleraci implementace a snížení rizik. „Pryč jsou časy, kdy se upgrade ERP prováděl jednou za pět až osm let a znamenal významný projekt, téměř srovnatelný s prvotní implementací. Pro aktuální řešení jsou nové updaty často uváděny několikrát ročně a jejich nasazení je významně jednodušší, což ve výsledku umožňuje podnikům držet krok se stále rychlejším technologickým pokrokem,“ upřesňuje Milan Tesař, obchodní ředitel společnosti InfoConsulting Czech.

#### Kde je vůle, tam je i cesta

Zásadní podmínkou je ale vždy dobrý tým z obou stran, tedy od dodavatele i zákazníka, s určitou

Inzerce



# minerva.

úspěšně digitalizujeme výrobní podniky

[www.minerva-is.eu](http://www.minerva-is.eu)  
[marketing@minerva-is.cz](mailto:marketing@minerva-is.cz)

dávkou ochoty přizpůsobit se. Záleží hodně na firmovní kultuře a interním přístupu ke změnám. Jsou firmy, kde jsou uživatelé vstřícní, aktivně hledají nové cesty a systém maximálně využívají. A jsou společnosti, kde je velmi obtížné využít potenciál, který systém nabízí. Zákazník by měl zřetelně vidět cíl a přínosy daného ERP systému. Měl by si být vědom nutnosti uživatele řádně zaškolit, což se často v řadě podniků podceňuje, a mnoho uživatelů proto plně nevyužívá možností ERP systému. „Při nových implementacích je potřeba věnovat obzvláště velkou pozornost výběru klíčových uživatelů, kteří definují procesy v ERP systému a následně pak školí koncové uživatele. Každá organizace je jedinečná a má tak i své jedinečné procesy. V rámci implementace je ale vždy nutné procesy zrevizovat a již ve fázi analýzy nového ERP řešení určit ty procesy, kde je vhodnější se přizpůsobit osvědčeným řešením, a ty procesy, které jsou pro danou společnost natolik jedinečné, že se vyplatí systém přizpůsobit. Moderní ERP systémy jsou natolik flexibilní, že ve většině případů lze i složité jedinečné procesy realizovat pouhým nastavením ERP systému,“ shrnuje David Kazda, Algotech.

Trochu jiná je situace u cloudových ERP systémů. Jejich funkčnost je dodávána jako služba. „Zde je vůle adaptovat organizaci a pracovníky

na nový systém a procesy základním předpokladem úspěchu. Podniky musí do jisté míry upravit své procesy možnostem cloudového ERP systému. Benefitem této adaptace je možnost využít ekonomicky výhodnějšího řešení a v naprosté většině případů vede i ke standardizaci a zefektivnění procesů,“ upozorňuje Vladimír Heřt ze SAP.

Klient ovšem očekává při implementaci vysokou odbornost dodavatelského týmu i následně podpory systému. Implementátor tak postupně v mnoha případech přechází z pozice dodavatele nástroje do postavení dodavatele řešení. „Odbornost, hluboké know-how implementátora a nastavení jeho osobních vztahů se zákazníkem jsou kolikrát daleko důležitější než to, co systém nabízí nebo jak vypadá. Vzhledem k záběru dnešních ERP nejspíš nemůže existovat člověk, který by mohl rozumět do detailů všem částem řešení. To vede k zužující se specializaci lidí na všech úrovních v ose výrobce–implementátor–zákazník,“ domnívá se Tomáš Smutný, generální ředitel QI Group.

ERP systémy pokrývají stále více podnikových procesů, pro které firmy dříve využívaly specializované nástroje. Rozšiřuje se i integrace s dalšími službami. „Napojování na jiné softwary a produkty je populárnější než dříve a tento trend rozhodně nepřestává růst. Ideální situace nastává, pokud podnikový informační systém funguje jako in-

“  
Odbornost implementátora a jeho osobní vztah se zákazníkem jsou mnohdy důležitější než to, co systém nabízí.

Inzerce



Proč si vybrat jednoho partnera pro nejdůležitější informační systém ve firmě?

Všechny úspěšné společnosti používají pro řízení svých procesů informační systémy. I když v poslední době je vidět trend používání jednotlivých aplikací pro dílčí firemní procesy, stále zůstává ERP systém tím hlavním systémem, který firmy využívají a integrují s dalšími aplikacemi. Z tohoto důvodu je správný partner pro ERP systém klíčovým garantem úspěšnosti využívání všech firemních informačních systémů.

ERP systém optimalizuje, automatizuje a řídí firemní procesy v rámci jednoho centralizovaného řešení, kde se shromažďují všechna firemní data. Dnešní výkonné technologie umožňují mnohé procesy řídit zcela autonomně na základě definovaných pravidel. Moderní ERP systémy se díky možnostem umělé inteligence dále učí a zlepšují. Mnohé procesy lze zcela robotizovat a ušetřit tak nemalé náklady. Příkladem je dnes již bezchybné vytěžování dat z přijatých faktur a následné automatické zaúčtování. Moderní ERP systém tak umí nahradit práci několika účetních.

Správně naimplementovaný ERP systém poskytuje nejen potřebné informace, ale přímo vede uživatele při plnění každodenních úkolů tak, aby jejich práce byla co nejvíce efektivní. Ideální je, když se uživatelé mohou věnovat plně své práci a mohou se na ERP systém ve všem spolehnout. Když už narazí na nějaký problém, musí mít možnost ho rychle vyřešit prostřednictvím technické podpory.

Aby všechno hladce fungovalo, je nutné si vybrat správného dodavatele ERP systému, který systém nejen naimplementuje, ale dále zajistí jeho podporu, rozvoj a údržbu.

Algotech nabízí kompletní služby, které je potřeba pro úspěšné nasazení a provoz ERP systému. Provedeme analýzu procesů a návrh optimálního řešení. Následně ERP systém naimplementujeme a zaškolíme uživatele. V případě, že se zákazník rozhodne provozovat ERP systém z cloudu, získá možnost provozu z našeho vlastního datového centra a tím i možnost mít pro celé ERP řešení jednoho partnera.

EK015048

## Rozvaděče PREMIUM Server RF1

Variabilní pro všechna vaše IT zařízení

- Nosnost až 2 000 kg
- Bezpečné a variabilní
- Pokročilé funkce



## Chlazení CONTEG

Nákladově efektivní jedinečná řešení

- Řady CoolTeg, CoolTop a CoolSeven
- Flexibilní projekty chlazení na základě vašich požadavků
- Energetické a finanční úspory

## Monitorovací systém CONTEG

- Plná kontrola nad datovým centrem
- Unikátní monitorovací software RAMOS s pokročilými bezpečnostními funkcemi

## Související produkty

- Napájecí panely (PDU)
- Kabelový úložný systém
- Vysokohustotní vyvazovací systém
- Systémy řízení proudění vzduchu

Váš spolehlivý partner pro komplexní řešení v IT, datových centrech a venkovních projektech

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

EK015290

EK015287

ATLASSIAN

## JIRA a CONFLUENCE

Naučte se a využívejte tyto skvělé nástroje na MAXIMUM!

Dvoudenní kurz  
nyní s 80% slevou,  
pouze za

**3 921 Kč**

Kurz je určen všem uživatelům JIRA či Confluence, administrátorům či vývojářům, kteří Jiru využívají a naučí Vás správně využívat Jiru a Confluence na maximum. V průběhu 2denního kurzu Vás provedeme od naprostých základů až po práci s pokročilými funkcionalitami uvedených systémů. Dozvíte se, jak správně založit a spravovat Vaše projekty, vytvořit pokročilá workflows s řadou automatických operací, které si dále vyzkoušíte na řadě praktických příkladů a úkolů.



**Získejte tento kurz v rámci Národního plánu obnovy (NPO – Kurzy digitálního vzdělávání)!**

**Přihlaste se do kurzu na webu Úřadu práce následujícím postupem:**

**Úřad práce ČR (uradprace.cz) – Zaměstnanost – Pro občany – Nabídka rekvalifikačních a vzdělávacích kurzů – Hledání kurzů.**

**Následně zadejte do vyhledávání kód kurzu. Po načtení kurzu zvolte nabídku “Více informací” pro detaily kurzu a volbu preferovaného termínu.**

**Kód kurzu: 142 023 013 704**

**Aktuálně vypsané termíny: 26. – 27. 09. 2023 | 26. – 27. 10. 2023 | 23. – 24. 11. 2023 | 05. – 06. 12. 2023**

tegrační platforma s možností napojení na další aplikace, například CAD/CAM systémy, veřejné rejstříky ARES a ISIR či datovou schránku,“ myslí si Tomáš Smutný z QI Group. Nicméně v případě starších typů ERP systémů se stává, že neposkytují dostatečnou podporu pro aktuální potřeby, např. v oblasti správy dokumentů a jejich oběhu. „Zpravidla slouží moduly systémů ERP určené ke správě dokumentů spíše jako úložiště příloh k datovým záznamům, například přijatým fakturám. Prozatím tyto moduly svou funkcí a praktickou využitelností nemohou konkurovat specializovaným dokument management systémům,“ myslí si Pavel Nykl, obchodní ředitel společnosti Onlio.

Výraznou proměnou prošlo také uživatelské prostředí. Do pracovního prostředí přichází generace uživatelů, kteří jsou zvyklí žít online, neznají svět bez počítačů. Komunikace s ERP systémy je proto dnes typicky práce s webovou aplikací s rozhraním podobným běžně užívaným aplikacím, na mobilních platformách prakticky odkudkoli. Uživatelé i proto pracují se systémy ochotněji a zlepšuje se kvalita dat a stupeň využití ERP řešení v podnicích.

### Umělá inteligence zvýší schopnosti ERP

Dalším posunem ve vývoji ERP systémů bude širší využívání umělé inteligence. Jde o jednu z největších inovací, jež do ERP systémů přichází. Jejím předstupněm bylo strojové učení a robotizace, AI ale zahrnuje využití dalších technik, jako jsou různé expertní systémy, přirozený jazyk zpracování, počítačové vidění. Již dnes lze vidět první implementace do ERP systémů. Automatizuje opakující se procesy a běžné operace, predikuje opoždění výroby, vytěžuje texty, identifikuje kritické chyby či odchylky chování uživatelů.

Řešení s umělou inteligencí přebere v podnikových procesech rutinní úlohy, které dosud vykonávají lidé. Role uživatelů se u rutinních procesů přesune do kontrolní roviny. To povede k dalšímu zvýšení efektivity, snížení chyb a zrychlení firemních procesů. „Umělá inteligence umožní náhradu lidí nejen automatizací běžných činností, to provádíme již mnoho let, ale i při nestandardních

činnostech. A to bude začátek fungujících firem bez lidí,“ domnívá se Vladimír Bartoš z Minervy.

Širší adopce AI může znamenat skokový posun v možnostech budoucích ERP řešení, například v oblasti predikcí. „Předpověď vývoje v zásadě čehokoliv na základě velkých dat – predikce vývoje poptávky, respektive prodejů, cash flow, stavu výrobních prostředků – to celé by mohlo vést k pokročilým predikcím vývoje podnikání a různým what-if simulacím zohledňujícím celou řadu různých parametrů,“ předvídá Milan Tesař ze společnosti InfoConsulting Czech. Velký potenciál má umělá inteligence i v oblasti personalizovaného zákaznického servisu. Analýzou dat a porozumění preferencím zákazníků bude schopna nabízet individualizované produkty, poskytovat řadu doporučení a odpovídat na dotazy zákazníků.

Překážkou v plošném nasazení AI mohou být historická data v systémech a jejich kvalita. Ale také správnost zadávaných dat. Zde se opět může velmi dobře osvědčit AI při jejich kontrole. Navíc se snižuje a bude dále klesat počet ručně zadávaných vstupů. Vzroste objem dat, která se budou do ERP systému automaticky zapisovat z čidel, přímo z výrobních linek nebo výrobních robotů.


A kde vidí budoucnost ERP systémů odborníci? Například v systémech, které obsahují vše a zvládnou pokrýt veškeré agendy dané společnosti. Cestou může být i další propojování ERP systémů s externími aplikacemi, což znamená vyšší požadavky na rozhraní umožňující jednodušší integrace pomocí webových služeb a zabezpečení dat v ERP systémech. Dá se předpokládat, že přechod na cloudové ERP systémy bude pokračovat a tyto systémy s připojenými externími aplikacemi pro specializované procesy budou postupně převažovat.

Jednotné ERP ale bude nadále páteří ICT výrobních podniků, základem pro plánování a řízení zdrojů a pro pohled na hospodaření podniku. Bude i nadále hlavním nástrojem pro strategii a řízení firem. Vývoj se dá předpokládat spíše evoluční, který bude souviset s posunem v technologiích obecně. Výrazněji se může projevit zmíněná širší adopce AI do různých funkcionalit ERP systémů.




Umělá inteligence umožní náhradu lidí nejen automatizací běžných činností, to provádíme již mnoho let, ale i při nestandardních činnostech.

Inzerce



**CENTRÁLNÍ MOZEK FIRMY**

## INFORMAČNÍ SYSTÉM QI NABÍZÍ KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ S DLOUHODOBÝMI PŘÍNOSY

	ELASTICITA	FLEXIBILITA	BEZPEČNÁ INVESTICE
	možnost okamžité reakce na aktuální situaci změnou rozsahu licencí i vyšší poplatků podle vašich požadavků	úpravy, kombinování a nastavení funkcí s ohledem na specifické potřeby každé společnosti	stabilní zázemí produktu (23 let tradice, 38 partnerů), zkušenosti (1 446 implementací) a pravidelné aktualizace systému

S QI každý den pracuje cca 50 000 uživatelů, kterým výrazně usnadňuje práci. Jak konkrétně pomáhá, zjistíte zde: [www.qi.cz/reference](http://www.qi.cz/reference)





# Překonejte omezení ERP systémů.

faktury.edocat.cz

Svěřte svoje dokumenty do rukou DMS, jediného systému, který dává smysl.

- Získejte přístup ke všemu, co potřebujete. Bez omezení.
- Pokryjte veškeré Vaše potřeby díky vysoce specializovanému systému.
- Neplývejte svým časem a pracujte pouze s tím, co se Vás týká.
- Ušetřete své firmě statisíce zefektivněním firemní dokumentace.



Udělejte krok směrem k efektivitě. Jedině s eDoCat DMS.



**IFS**  
PLATINUM  
CHANNEL  
PARTNER

**INFO**  
**CONSULTING**  
[www.infoconsulting.com/cs](http://www.infoconsulting.com/cs)

**Je váš ERP systém připraven na současné rychlé tempo změn?**

Nová doba vyžaduje inovativní přístup.  
**Seznamte se s IFS Cloud!**



# Jak se už dnes v ERP využívá umělá inteligence?

AI je v současnosti největším trendem podnikových informačních systémů, její reálný nástup je ale postupný. Zatím se využívá spíše v dílčích oblastech, očekává se její brzké zapojení hlavně v predikcích budoucího vývoje.



**Vladimír Bartoš,**  
Minerva Česká republika

Zatím se setkáváme spíše s tím, že dodavatelé ERP systémů začali nazývat umělou inteligenci funkce samoučení a vyhodnocování, jako například postupné zlepšování rozpoznání textu při skenování faktur nebo plánování výroby podle sofistikovaných algoritmů. Nástup umělé inteligence v ERP systémech nás teprve čeká.



**David Kazda,**  
Algotech

ERP systémy obsahují mnoho cenných dat, která lze pomocí algoritmů umělé inteligence velmi dobře vytěžit a převést na důležité informace pro rozhodování. Už dnes je zcela běžná například automatická kontrola podezřelých transakcí v ERP systému, upozorňování na možné lidské chyby nebo odchylky chování uživatelů. Je zde ale stále velký potenciál dalšího využití. Hromadnému nasazení nových funkcí umělé inteligence dnes brání hlavně kvalita historických dat v ERP systémech.



**Milan Tesař,**  
InfoConsulting Czech

Z mého pohledu je v tuto chvíli ještě brzo mluvit o tom, jak konkrétně je umělá inteligence v ERP využívána a kde má nejvyšší přidanou hodnotu. Nepochybně je to jedna z největších inovací, která do světa ERP přichází, ale adopce je přece jen ve světě ERP o něco pomalejší než ve světě specializovaných aplikací. Tedy zatímco specializované aplikace pro generativní AI využívá při práci většina z nás, v ERP světě je řada aplikací využívající strojové učení sice připravena výrobcí pro využití, ale čeká na implementaci a adopci ze strany uživatelů. Jsem velice zvědavý, kam se bude tato oblast v budoucnu vyvíjet, a jsem přesvědčen, že se dočkáme zajímavých věcí.



**Vladimír Heřt,**  
SAP

Společnost SAP uvolnila ve svých řešeních více než 130 scénářů na bázi umělé inteligence, které produktivně využívá již více než 20 tisíc zákazníků. Tyto scénáře umožňují automaticky klasifikovat poruchy, predikovat zpoždění dodávek či plateb, automaticky párovat pohledávky a platby, vytěžovat texty a řadu dalších funkcí. Do konce roku plánuje společnost uvolnění dalších scénářů využívajících generativní umělé inteligence. Přínos umělé inteligence naši zákazníci vnímají především v možnosti další automatizace procesů, které doposud vyžadovaly manuální zásahy, ovládnutí řešení SAP přirozenou řečí nebo identifikaci informací kritických pro rozhodování.



**Tomáš Smutný,**  
QI Group

Zatím je to spíše hudba budoucnosti, už nyní se ale začínají objevovat požadavky zákazníků na automatizaci v souvislosti s AI. Typickou ukázkou může být zaúčtování přijatých faktur. Ty procházejí přes služby zajišťující vytěžování dat, umělá inteligence se tím učí „lidské“ postupy a úkony. Pokud se poté tato agenda předá AI, fakturant již nebude muset provádět praktické zaúčtování, ale pouze zkontroluje výsledek. Tak jako tak se domnívám, že se brzy začnou dít velké věci a možné bude to, o čem se nám ani nesnilo.

# I software se dá prodat a koupit v „second handu“. Firmy i veřejné instituce mohou získat prostředky za nepotřebné licence.

**forscope**

**Zakoupit z druhé ruky oblečení, elektroniku či automobily je pro nás zcela běžné. Věděli jste však, že výhodně lze prodat či nakoupit i druhotný software?**

Vzhledem k přísné licenční politice výrobců programů to může znít jako sci-fi, jedná se však o zcela legální cestu, jak na softwaru ušetřit.

*„Prodej i nákup druhotného softwaru přináší extra finanční prostředky a pomáhá organizacím růst,“* říká Jakub Šulák, zakladatel a předseda správní rady společnosti Forscope a.s.

A připomíná, že firmy i veřejné instituce mají v nepotřebných softwarových licencích často uložené významné finanční prostředky, aniž by o tom věděly. *„V případě, že organizace přechází na novější verze nebo třeba snižují stavy zaměstnanců, mohou přebytné licence prodat a získat tak prostředky navíc. Na druhé straně často nakupují zbytečně nový software, přičemž funkčně stejné produkty od těch samých výrobců mohou vyjít až o 70 % levněji.“* Při současné snaze snižovat náklady napříč soukromým i veřejným sektorem se může jednat o jednu ze zajímavých alternativ, jak získat finance na potřebnější investice.

Právě společnost Forscope se na výkup a následný prodej softwaru specializuje. A to nejen v České republice – působí i na dalších 9 trzích Evropské unie. Mezi její zákazníky patří jak střední a velké firmy, tak ministerstva, města, obce či nemocnice.

*„Působíme jako softwarový broker. To znamená, že vykupujeme produkty od firem a veřejného sektoru a následně je prodáváme dále. Naše přidaná hodnota je především v expertíze v oblasti licencování, kdy jsme našim zákazníkům schopni poradit při výběru vhodných produktů,“* vysvětluje Jakub Šulák.

## A jak je to s legalitou?

I přes snahu výrobců prezentovat druhotný software jako ilegální má pevné ukotvení v evropském právu již více než 10 let. Na základě evropských právních předpisů a soudních rozhodnutí (např. směrnice 2009/24/ES nebo rozhodnutí Soudního dvora Evropské unie ve věci C-128/11 z roku 2012) byly vytvořeny čtyři právní podmínky pro legální převod vlastnictví softwaru:

- První zemí vydání a prodeje produktu byla země EU/EHP nebo Švýcarsko.
- Produkt byl plně uhrazen vlastníkovými autorskými právy.
- Produkt je časově neomezený (nejedná se o předplatné).
- Produkt už není používán předchozím majitelem (majiteli).

## Jak prodat přebytný software?

Pokud vaše organizace vlastní perpetuální softwarové produkty (nikoli předplatné), které už nepotřebujete, společnost Forscope je od vás může vykoupit.

“

**Prodej i nákup druhotného softwaru přináší extra finanční prostředky a pomáhá organizacím růst.**

## PŘÍKLAD VÝKUPU SOFTWARE

Bankovní společnost s nadbytečnými serverovými softwarovými produkty.

	Microsoft Windows Server 2019 Datacenter (16 Core)	8 ks
	Microsoft Windows Server 2019 User CAL	1 500 ks
	Microsoft Windows Server 2019 RDS User CAL	500 ks

1 100 000 Kč

Zisk

Zdroj: Forscope.cz



**SafeDX**  
★★★★★  
SERVER HOTEL

# [Hledáte datové centrum podle vašich představ?]

Přestěhujte se za lepším. Využívejte řízených služeb moderního datového centra v programu SafeDX Server Hotel a nechte provozní starosti na nás.



**Spolehlivost**



**Bezpečnost**



**Vysoká dostupnost**



**Energetická úspornost**



**VIP servis**

## Virtualizace VMware

- ★ Virtuální datové centrum
- ★ Automatizace Kubernetes, VMware Tanzu
- ★ Bezpečná privátní infrastruktura

## HPE GreenLake

- ★ Pronájem dedikovaného hardware HPE
- ★ Vysoká dostupnost výpočetního výkonu
- ★ Výhodné cenové podmínky

## RackHousing

- ★ Kontrolované prostředí dle Tier III standardu
- ★ Síťově neutrální datové centrum
- ★ Provoz bez ztrát a plýtvání

**#SPOLEHNĚTESE**



+420 296 238 007  
info@safedx.eu  
www.safedx.eu



intel



vmware

