

ekonom

47

Politikům schází fantazie

Nejllepší fiskální politiku vedl Václav Klaus, pak už se jen rozhazovalo a korumpovali se voliči, říká ekonom **PAVEL KYSILKA**.





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

NA VLNĚ PODNIKÁNÍ

Poslouchejte na:



ekonom

Týdeník vydavatelství **Economia**

Ročník LXVII, číslo 47

Vychází každý čtvrtek v Praze, cena 65 Kč

Adresa redakce:

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

e-mail: jmeno.prijmeni@economia.cz

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

Šéfredaktor: Petr Kain

Zástupci šéfredaktora: Martin Petříček, Alžběta Vejvodová

Šéfredaktor: Karel Janků

Editor: Josef Káninský

Redakce: Jan Beránek,
Eva Hníková, Radek Novotný,
Josef Pravec, Vojtěch Wolf

Spolupracovníci:

Martin Frei, Eva Srpová,
Jakub Stehlik, Aleš Vojř

Grafici: Jaroslava Bělovská, Petr Hrubý

Fotoprodukční: Michaela Špíchalová

Produkce: Marcela Skladanová

Korektorka: Petr Vaněk (vedoucí)

Marketing: Matouš Hutník

Vydává: **Economia, a.s.**

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

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

© 2023 **Economia, a.s.**

Inzerce přijímá inzertní oddělení:

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

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

Distribuce: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8

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

Ve volném prodeji rozšiřuje: PNS, a.s.

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

Zákaznická linka: tel.: 217 777 888

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

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

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

Internetový on-line archiv: předplatne@economia.cz

Layout: Jan Vyhnaněk

Tiskne: Walstead Moraviapress s.r.o., Břeclav

Náklad ověřuje Kancelář ověřování nákladů tisku ABC ČR

Redakci nevyžádané příspěvky se nevracejí.

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

Vážení a milí čtenáři



oni vyšla v časopise Psychological Science vědecká práce, která se zabývala tím, jaký dopad na člověka má, když se dostane do nepříjemné a nepohodlné situace. Jak se ukázalo, lidé, kteří byli nuceni vystoupit ze své komfortní zóny (absolvovali například kurzy improvizace pro posílení sebedůvěry nebo si třeba četli o opačných politických názorech), později zaznamenali největší míru osobního růstu.

Není to vlastně nic objevného, už staří Římané měli rčení per aspera ad astra neboli přes obtíže ke hvězdám. Moc dobře věděli, že jen překonáváním překážek se člověk posouvá dál a žádného cíle, který za něco stojí, není možné dosáhnout bez úsilí a tvrdé práce.

Někdy mi přijde, že jsme na tuhle starou pravdu trochu zapoměli. Chceme se hlavně cítit bezpečně a pohodlně a vyhýbat se jakémukoli diskomfortu. V souvislosti s mladými lidmi se často mluví o takzvané nárokové generaci – lidech, kteří trpí pocitem, že mají na vše automaticky nárok.

Taková cesta životem je sice na první pohled pohodlná, ale podle mě nikam nevede. Zní to sice možná jako klišé, ale když nejste ochotni skousnout nějakou tu bolest, natlouct si a zase se zvednout a jít dál, tak nejenže se nikam neposunete, ale ani po sobě nezanecháte žádnou stopu.

Přeji pěkné čtení.

OBSAH

Nekrolog

- 6 Zemřel noblesní politik staré školy. Nejlépe ho charakterizoval jeho vlastní vtip

Názory

- 8 Miroslav Lukeš: Zaměstnanecké akcie zlepši konkurenceschopnost

Události týdne

- 10 Přehled nejdůležitějších zpráv uplynulého týdne

Téma čísla

- 12 Česko rozpočtovým premiantem, avšak bez ekonomického růstu

Rozhovor

- 20 Michiel Kernkamp: Omezování masa je jednoznačný trend. Sladkého se ale lidé nevzdají

Další témata

- 26 Stát chce ve velkém rozjet výstavbu formou PPP. Stavět chce silnice, železnice i byty
- 29 Dálnice D4 je poslední šancí, jak v Česku rozjet PPP projekty
- 32 Globální proměna námořního průmyslu se řídí i z Česka. Bude stát hodně peněz
- 36 Nekorektní Grok se učí na síti X. Přicházejí chatboti, kteří budou bavit
- 40 Filmoví superhrdinové přestali táhnout. Studio Marvel řeší, co dál
- 42 Region Karvinska čeká zásadní proměna, potenciál je obrovský

Investice

- 44 Dobrých nápadů je plný hřbitov. Důležitá je jejich realizace

Právo

- 46 Dát firmu do likvidace je bolestné. Neudělat to může bolet taky

Lifestyle

- 48 Ford Ranger 3.0 V6: Když je všeho nadbytek

#datavize

- 50 Svoboda a demokracie ve světě



20



26



48



36

Titan

🍏 iPhone 15 Pro

Již v prodeji



Zemřel noblesní politik staré školy. Nejlépe ho charakterizoval jeho vlastní vtip

– TEXT – Jan Štětka – FOTO – Archiv HN

Ve věku 85 let zemřel tuto sobotu Karel Schwarzenberg. Bývalý ministr zahraničí, poslanec, senátor, spoluzakladatel TOP 09 a také finalista prezidentských voleb v roce 2013 se v poslední době potýkal se zdravotními problémy, počátkem listopadu byl letecky převezzen do nemocnice ve Vídni.

Nil nisi rectum, nic než právo. Staleté heslo rodu Schwarzenbergů naplnil Karel Jan Nepomuk Josef Norbert Bedřich Antonín Vratislav Menas kníže ze Schwarzenbergu do puntíku. Celý svůj život se aktivně stavěl proti totalitnímu bezpráví. A od roku 1989 se v bývalém Československu i dnešním Česku významně podílel na obnově právního a demokratického státu.

A přesto jeho výjimečnou osobnost lépe charakterizuje vtip, který před lety sám dával k dobru. „Schwarzenberg umře. Stojí před nebeskou bránou a strašně se směje. Svätý Petr na něj udiveně kouká a říká: Proč se tak řehtáš? Jsi velký hříšník. Chlatal jsi, kouřil jsi, ženy jsi miloval. Pán Bůh ti to pěkně spočítá. Schwarzenberg se pořád směje a ne a ne přestat. Pak řekne: No jo, oni ve sněmovně si pořád myslí, že spím.“

Vtipný, vzdělaný, velkorysý, se smyslem pro sebeironii. Ovšem i pokorný, s hlubokým respektem vůči pravdě a povinnostem. Snímky z každoročního zářijového zapalování vatry TGM v Lánech, na nichž stojí Karel Schwarzenberg po boku prezidenta a svého někdejšího volebního soupeře Miloše Zemana, řada lidí nechápala. Dnes ale i ony dokládají noblesní velikost tohoto politika staré školy. Věděl, co je podstatné. Že masarykovská pravda a křesťanská láska k bližnímu musí zvítězit nad lží a nenávistí.

Jak známo, s bezprávím se Karel Schwarzenberg setkal už jako chlapec. Necelý rok po jeho narození přišel Mnichov, následovala nacistická okupace a záhy i vyvlastnění rodinného majetku, mimo jiné zámku Orlík. Když mu bylo jedenáct, chopili se moci v zemi pro změnu komunisté a rodina emigrovala do Rakouska. Mladý příslušník orlické větve rodu zahájil studium práv

a lesnictví, ale nedokončil je. Když roku 1965 zemřel jeho adoptivní otec z hluboké rodové větve, musel se Karel Schwarzenberg začít starat o rozsáhlý majetek v Rakousku a Bavorsku.

Děni ve své vlasti však sledoval. Po potlačení pražského jara v roce 1968 podporoval československé disidenty, tehdy se mimo jiné spřátelil i s Václavem Havlem. Později spoluzaložil a financoval Československé dokumentační středisko, kde byly shromažďovány tehdejší neoficiální písemnosti české a slovenské provenience. Instituci poskytl sídlo v rodovém zámku Schwarzenbergů v bavorském Scheinfeldu.

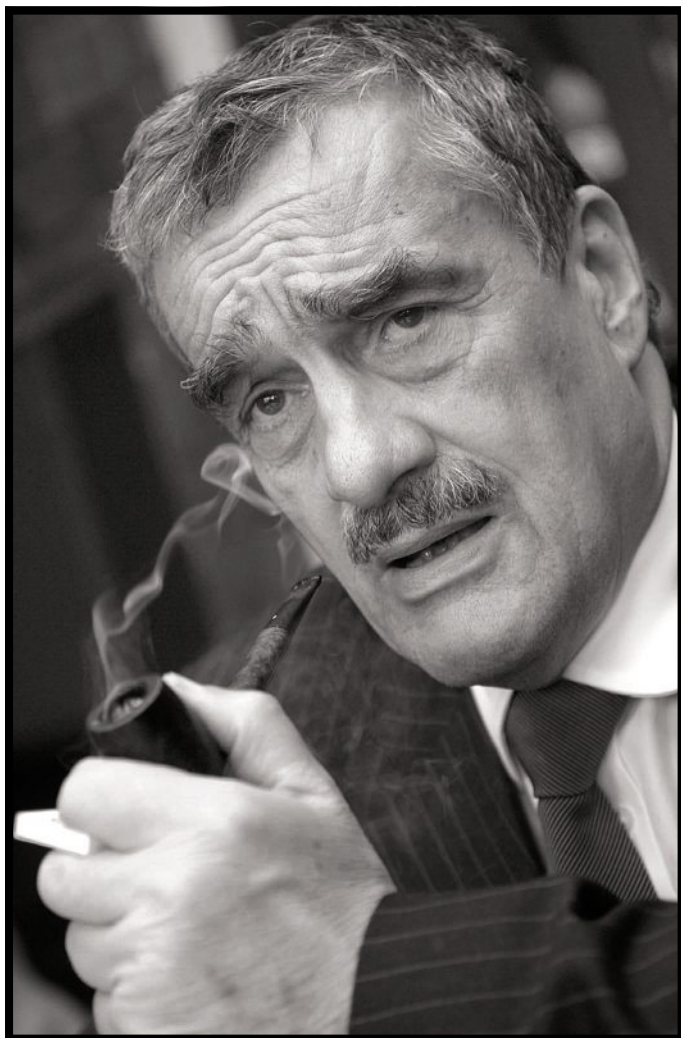
„Z bohatých archivů střediska, dokumentujících československé dějiny druhé poloviny dvacátého století, lze dnes nejen vybavovat paměť oné doby, ale také ji zpřesňovat. Včetně interpretace toho, co to vlastně byl domácí disident,“ oceňuje Schwarzenbergův počin bývalý politik a historik Petr Pithart ve své knize Po devětaosmdesátém.

V letech 1984 až 1990 byl Karel Schwarzenberg rovněž předsedou Mezinárodního helsinského výboru, nevládní organizace na ochranu lidských práv.

Souputník Václava Havla

Hned v prvních dnech po vypuknutí revoluce v listopadu 1989 přijel Karel Schwarzenberg do Prahy. A už v ní zůstal, protože Havel jej po zvolení prezidentem jmenoval svým kancléřem. Stát mu vrátil majetek orlické větve rodu,

► Zásadovost, milosrdenství. Důrazem kladeným na tyto zdánlivě staromódní hodnoty tvořil Karel Schwarzenberg protipól tehdy vládnoucímu duu Zeman–Babiš.



ale svým „bydlištěm“ učinil zakoupený a opravený zámek Dřevíč na Rakovnicku.

Na Hradě zůstal do Havlovy abdikace v roce 1992, poté se vedle podpory různých občanských, kulturních nebo mediálních projektů věnoval podnikání. Politika jej však znovu přitáhla v roce 1997, kdy se stal členem Občanské demokratické aliance, za niž v letech 2004 až 2010 působil i jako senátor. Mezitím se v roce 2007 stal za Stranu zelených ministrem zahraničí ve vládě Mirka Topolánka, o rok později byl u podpisu česko-americké smlouvy o umístění radarové základny v Brdech.

Po intermezzu Fischerovy úřednické vlády byl Karel Schwarzenberg v roce 2010 jmenován znovu ministrem zahraničí, a navíc i vicepremiérem. Tentokrát ovšem z titulu funkce předsedy nově založené liberálně-konzervativní

strany TOP 09. V čele partaje, kterou spoluzaložil s Miroslavem Kalouskem, stál až do roku 2015.

Na pohřbu bývalého prezidenta Václava Havla v prosinci 2011 promluvil Schwarzenberg jako jeden z nemnoha řečníků. „Pane prezidente Havle, za pravdu a lásku a jejich vítězství budeme nadále bojovat, neustaneme. Můžete se na nás spolehnout,“ přihlásil se k roli strážce Havlova odkazu po vzoru benešovsko-masarykovské přísahy „Věrní zůstaneme“. Odtud byl už jen krůček k Schwarzenbergově účasti v prezidentských volbách roku 2013, kdy spolu s Milošem Zemanem postoupil do finále.

„Je zárukou, že bude mít jako prezident na zřeteli dobro společnosti a že do ní bude vnášet duchovní hodnoty, které ‚architekti‘ naší nové doby neuznávali, a tudíž do jejich základů nepoložili. Až z toho vyrostly dnešní společenský a politický marasmus a občanská frustrace. Pan Schwarzenberg je schopen spojovat a smiřovat,“ doporučoval jeho volbu tehdejší pražský arcibiskup, kardinál Miloslav Vlk.

Zásadovost, milosrdenství

Pokus završit politickou kariéru na Hradčanech však nevyšel, Karel Schwarzenberg obdržel 45 procent hlasů a prohrál. Bojovat dál za udržení polistopadové demokracie a za lidská práva však z pozice poslance TOP 09 nepřestal. V listopadu 2018 dokonce veřejně pokáral svého nástupce v čele TOP 09 Jiřího Pospíšila za to, že schvaloval postoj Andreje Babiše nepřijmout uprchlíky z lodi u Itálie.

„Musel jsem pana Pospíšila trochu napomenout,“ řekl tehdy Schwarzenberg. „Příkré odmítnutí přijmout jakéhokoli uprchlíka považuji zaprvé za blbou politiku, protože si všude jen děláme nepřátele. A zadruhé je to proti zásadám politiky TOP 09, která stojí na židovsko-křesťanských základech a k tomu patří milosrdenství,“ vysvětlil.

Zásadovost, milosrdenství. Důrazem kladeným na tyto zdánlivě staromódní hodnoty tvořil Karel Schwarzenberg protipól i zrcadlo tehdy vládnoucímu duu Zeman-Babiš.

V roce 2021 se jím vybudovaná TOP 09 znovu dostala do vlády. A letos Miloše Zemana na Hradě vystřídal Petr Pavel. „To, co prozatím dělá, dělá skvěle, musím říct. Mnohem lépe, než jsem si myslel. On má opravdu politický instinkt a musím říci, že oceňuji jeho střízlivost,“ řekl Respektu letos v květnu v jednom ze svých posledních rozhovorů. Sám se na Hrad nedostal. S počínáním nástupce svého soupeře z prezidentských voleb ale odcházel spokojen. ■

Zaměstnanecké akcie zlepší konkurenceschopnost

– TEXT – Miroslav Lukeš – FOTO – Václav Vašků

Česko je zemí talentů. Patříme ke světové špičce v oblasti finančních služeb, skla, přesného strojírenství, piva, ale také kyberbezpečnosti, e-commerce, umělé inteligence nebo blockchainu.

Jedna věc je talent, druhá ale schopnost ho využít. Naštěstí se však objevuje nová generace podnikatelských vzorů, která může motivovat další podnikatele. A věřím, že brzy také dojde ke skokovému zlepšení podnikatelského prostředí u nás v podobě zavedení zaměstnaneckých podílů či zaměstnaneckých akcií.

Myšlenka zaměstnaneckých podílů je vlastně jednoduchá. Špičkovou firmu vybudujete jen se špičkovými lidmi. Často ale na začátku či ve fázích růstu nemá společnost dostatek prostředků, aby takové talenty zaplatila nebo „předplatila“ a zároveň dlouhodobě udržela. Talentovaní lidé mají z logiky věci mnoho alternativních nabídek za vysoké mzdy. Proto podnikatelé nabízejí podíly na firmách, které kompenzují nedostatek finančních zdrojů a zároveň motivují klíčové zaměstnance na společném cíli, což je růst hodnoty podniku.

Zaměstnanecké akcie jako specifický druh příjmu však nejsou právně ukotveny. Dochází tak k paradoxní situaci, že jdete do rostoucí společnosti, sice s vidinou dlouhodobého růstu její hodnoty, ale za nižší mzdu a i při nižším osobním „cash flow“ máte rovnou platit nemalé daně.

A právě tento „nesoulad“ řeší poslanecký návrh, který zavádí a konkretizuje zdanění zaměstnaneckých podílů. Zjednodušeně řešeno se zdanění odkládá až do doby, kdy s tímto podílem zaměstnanec může nakládat, například při prodeji firmy. Není to sice jediné možné schéma, neboť už dnes prostřednictvím právníků a daňových poradců přicházejí start-upy s celou řadou řešení. Často tato řešení znamenají poměrně složité konstrukce, kterým ale zaměstnanci nerozumí nebo nevěří a mnohdy si musí najímat daňové poradce, aby je správně zdanili. A v tom tkví jednoznačná výhoda poslaneckého návrhu; zvýšení právní jistoty a zjednodušení. Zaměstnanecké

podíly jsou určeny pro klíčové zaměstnance a nedostane je každý, jako třeba stravenky; zároveň by však měly být srozumitelné a jasně dané právě jako například stravenky.

Návrh samozřejmě přichází s určitými výjimkami a omezeními. Je to logické, jakmile někde odsouváte a omezujete daně, vždy se najde dost těch, kteří místo původního záměru „půjdou“ po tom, jak daňovou výhodu zneužít. V praxi by se ale nemělo jednat o zásadní limity.

Další výhodou navrhované úpravy je možnost odečíst ztráty, pokud firma místo růstu naopak hodnotu ztrácí. A nezapomínejme také na významný benefit v podobě časového testu, kdy po určité době od nabytí podílu zaměstnanecké akcie nepodléhají dani z příjmu ani odvodům zvýšení hodnoty tohoto podílu. I když tato hodnota bude pravděpodobně zastropována, i tak je v tomto ohledu český daňový systém poměrně benevolentní.

Tím se dostáváme asi k tomu nejpodstatnějšimu: Česko si v atraktivitě pro podnikatele a klíčové talenty skokově polepší. Již teď jsme zemí se skvělou kvalitou života, která obstojí v mezinárodním srovnání. Ale často byla právě chabá úprava zaměstnaneckých podílů a neschopnost přitáhnout talenty důvodem, proč se nám podnikatelé vyhýbali. Navržená úprava zaměstnaneckých akcií v kombinaci s naším daňovým systémem je naopak jedna z nejuvhodnějších, se kterou se můžete v Evropě setkat. Ano, ozývá se kritika, že navržená úprava mohla být ambicióznější. Často není fér, protože se především na startupové scéně nenašel jednotný hlas a mnohdy různá uvažovaná řešení vedla ke snadné zneužitelnosti. Podstatné je, že zaznívá ochota zákonodárců systém dále vylepšovat na základě praktických zkušeností, a ještě podstatnější fakt je reálné zvýšení konkurenceschopnosti Česka pro náš i mezinárodní talent. ■

Autor je předseda představenstva České fintechové asociace



Jak ve firmě hladce vyměnit informační systém a zůstat v pohodě

Každá moderní firma se neustále rozvíjí a zastaralý informační systém nebo několik poslepovaných softwarových nástrojů už nemusí jejímu tempu stačit. Jak takový okamžik poznat a jak se na změnu a výběr systému připravit? Poradíme vám, jak při výběru systému postupovat.

1. Poznejte vhodný okamžik pro změnu

Zamyslete se nad hladkostí vnitřních firemních procesů, zeptejte se manažerů, klíčových uživatelů informačního systému i jeho správce v IT oddělení. Dokáže se stávající systém napojit na jiné aplikace? Přizpůsobí se novým procesům a inovacím? Funguje stále podle platné legislativy? Reaguje dodavatel na vaše požadavky? Ne? Je čas na změnu.

2. Zformujte stabilní projektový tým

Změnu systému berte jako projekt, protože ať už se rozhodnete pro jakýkoli ERP systém, budete potřebovat stabilní projektový tým. Vyberte silného lídra a projektového manažera, kteří s týmem dokážou změnu prosadit a dotáhnout ji. Od začátku budou na implementaci spolupracovat i s dodavatelem systému.

3. Identifikujte firemní oblasti, agendy a procesy pro nový systém

Podívejte se pečlivě na fungování celé firmy a neomezujte se pouze na oblasti, které pokrývá stávající systém. Nasazení nového systému je příležitostí k efektivnímu řízení nových procesů, integraci s jiným řešením nebo odstranění procesů, které nejsou optimální a zatěžují chod celé firmy.

4. Definujte funkční požadavky

V jednotlivých firemních oblastech určete, co má nový systém splňovat. Nyní je důležité si uvědomit, že zaměstnanci jsou zvyklí pracovat v současném systému několik let, což ovlivňuje jejich obzor. Oprostejte se od všech nynějších postupů a definujte požadavky podle jejich účelu, nesnažte se hned navrhovat jejich řešení.

5. Zvažte všechny dodatečné služby a výhody každého dodavatele

K úplné spokojenosti s fungováním nového informačního systému nestačí vyjmenovat pouze funkční požadavky. Ptejte se dodavatele na neméně důležité okolnosti vaší dlouhodobé spolupráce. Jaké poskytuje služby a školení, kolik bude stát roční maintenance, jak funguje hotline, zda jsou možné individuální úpravy apod.

6. Požádejte o indikativní nabídku

Požadavky máte sepsány, nyní si ke každému stanovte jeho váhu. Zmapujte

dodavatele informačních systémů a podle váhy svých požadavků zužte výběr maximálně na deset. Požádejte dodavatele o indikativní nabídku podle svého zadávacího dokumentu. Zodpovědný dodavatel si sjedná osobní schůzku, aby mohl sestavit nabídku přesně na míru vaší firmě.

7. Nastavte si rozpočet

Jde o jeden ze zásadních počátečních parametrů. Hranici si nastavte podle vzešlých indikativních nabídek a přidejte asi 20% rezervu na změnová řízení. Spočítejte si návratnost investice, do níž lze zahrnout i úsporu lidské práce.

8. Vyžádejte si referenční návštěvu

Podívejte se k zákazníkovi s podobně zaměřeným byznysem a sledujte, jak podnikový systém využívá, jak s ním roste a jak s ním pracují běžní uživatelé.

Zajímá vás, jak v jednotlivých bodech postupovat? ***Stáhněte si také náš podrobný e-book na www.abra.eu/zmena***





1. Kellnerovi chtějí lépe kontrolovat majetek

Rodina zesnulého Petra Kellnera zakládá Amalar Holding, kam se postupně včlení všechna rodinná aktiva. Cílem je zjednodušit vlastnickou strukturu a mít ji plně pod kontrolou. Nová společnost je prezentována jako superholding, nadřazený i skupině PPF.

Správu se rozhodly převzít vdova Renáta Kellnerová a její dcery Anna, Lara a Marie. Kellnerův syn z prvního manželství Petr, jemuž v PPF náleží přibližně desetiprocentní podíl, účast teprve zvažuje. Dlouhodobě žije v zahraničí.

Vznikl také poradní sbor rodiny, se kterým mohou jednatelky konzultovat správu rodinného majetku a potenciální strategické investice. V jeho čele stane bývalý premiér a guvernér České národní banky Jiří Rusnok, dalšími členy jsou bývalá vedoucí partnerka EY Magdalena Souček, ředitel skupiny PPF Jiří Šmejck, profesor chirurgie na univerzitě Yale Bohdan Pomahač či investor a právník Tomáš Otruba.

PPF dá Amalaru přes 90 procent majetku. Skupina vykázala v prvním pololetí čistý zisk 17,4 miliardy Kč.

2. Inkluzivní Miss Universe krachuje, finále bude

Dva týdny před finále vyhlásila thajská majitelka soutěže Miss Universe bankrot. Práva za 20 milionů dolarů (459 milionů korun) koupila loni. Koncern JKN Global Group jejich převzetí financoval prostřednictvím dluhopisů, ale zmeškal lhůtu splatnosti do 1. září.

Firmu ovládá transgender žena Anne Jakapong Jakrajutatipová. Umožnila účast v soutěži osobám, jež změnilly pohlaví, matkám a vdáným ženám. Do finále (18. listopadu v San Salvadoru) tak postoupily i transgender královny krásy z Portugalska a Nizozemska.

Thajský konkurzní soud stanovil datum projednání návrhu na ozdravení podniku na 29. ledna. Za poslední rok klesla cena akcií JKN více než o 80 procent.



3. Itálie a Airbnb se soudí o daně i zákon o nich

Milánský soud nařídil zabavit 779,5 milionu eur (přes 19 miliard korun) společnosti Airbnb kvůli údajným daňovým únikům.

Uznaní tvrzení žaloby, že internetový zprostředkovatel ubytování nevybral od pronajímatelů daň z příjmu přibližně z 3,7 miliardy eur (skoro 91 miliard Kč). Mluvčí Airbnb Christopher Nutly řekl, že evropské ústředí firmy pracovalo na vyřešení záležitosti s italskou daňovou agenturou od června a vyjádřil nad výrokem zklamání. Pronajímatelé v Itálii jsou povinni platit tuto daň ve výši 21 procent. Loni platforma tento zákon napadla, neboť je podle ní v rozporu se zásadou Evropské unie o volném poskytování takových služeb na území celého společenství.

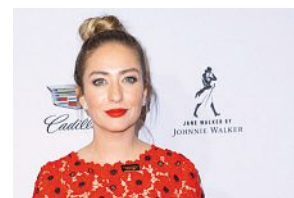


4. Šéfka seznamky chce učit umění randit

Vedení seznamky Bumble, zaměřené hlavně na ženy, předá její zakladatelka Whitney Wolfe Herdová (na snímku) bývalé šéfce Slacku Lidiane Jonesové. Zůstane jako výkonná předsedkyně.

Wolfe Herdová odešla v roce 2014 z funkce marketingové ředitelky v online seznamce Tinder a zažalovala ji za sexuální obtěžování. Jako vyrovnání obdržela milion dolarů a balík akcií. Na popud podnikatele

ruského původu Andreje Andrejeva, zakladatele seznamovací aplikace Badoo, vytvořila Bumble. Před třemi lety se stala nejmladší miliardářkou na světě. Američanka se nyní chystá být koučkou a pomoci umělé inteligence vést lidi, jak se na seznamkách chovat lépe a umět vzbudit důvěru.



5. Letošního vína bude nejméně za 60 let

Celosvětová produkce vína letos klesne o sedm procent na 244,1 milionu hektolitřů, bude nejnižší od roku 1961. Důvodem je slabá sklizeň na jižní polokouli a v některých zemích Evropy. Ovlivnily ji extrémní klimatické podmínky, jako jsou brzké mrazy, silné deště a sucha.

Mezinárodní organizace pro révu a víno předpověděla, že Francie vystřídá Itálii na postu největšího producenta vína na světě.

V Česku bude odhadovaný pokles produkce 13 procent, vyrobí se tu půl milionu hektolitřů.



Česká ochrana whistleblowerů jde nad rámec evropské směrnice. Je to jediné dobře, věří advokát Nulíček

Na začátku srpna vstoupil v účinnost nový zákon o ochraně oznamovatelů. Ten uložil řadu nových povinností široké škále veřejných i soukromých subjektů ve vztahu k tzv. whistleblowerům. Většina z nich musí během krátké doby zavést interní oznamovací systém a rovněž i zvolit příslušnou osobu, která jej bude mít na starosti. Podle Michala Nulíčka z advokátní kanceláře ROWAN LEGAL jde návrh zákona v některých ohledech nad rámec evropské směrnice, což lze vnímat pozitivně. Na druhou stranu, nedostatkem nového zákona je nezavedení povinnosti přijímat i anonymní oznámení.

Co je hlavním požadavkem nového zákona?

Hlavním požadavkem je povinnost mít zavedený tzv. interní oznamovací systém pro přijímání oznámení protiprávního chování. Zákon přesně vyjmenovává subjekty, na které tato povinnost dopadá. Jde o firmy a zaměstnavatele s minimálně 50 zaměstnanci, vybrané orgány veřejné moci, veřejné zadavatele a dále o obce nad 10 tisíc obyvatel a některé instituce poskytující finanční služby. Subjekty přitom musely mít interní oznamovací systém spuštěn ke dni účinnosti zákona – tedy k 1. srpnu 2023. Jedinou výjimku v podobě přechodného období mají menší zaměstnavatelé s maximálně 249 zaměstnanci. Ti budou muset povinnosti splnit v průběhu prosince letošního roku.

Dalším důležitým požadavkem je ochrana oznamovatele – konkrétně ochrana jeho identity a ochrana před odvetným opatřením, tedy před sankcí za to, že oznámení podal.

Jaká protiprávní jednání je možné podle zákona hlásit?

Možnost podat oznámení se vztahuje na celou řadu protiprávních jednání, konkrétně se může jednat o trestnou činnost, jako je krádež, ale i všechny závažnější přestupky. V závislosti na závaž-

nosti jednání tam může spadat i bossing či sexuální obtěžování. Schválený zákon je přitom v řadě oblastí přísnější než evropská směrnice a umožňuje hlásit širší okruh případů. Kromě porušení vybraných evropských předpisů jde i o vybraná porušení čistě českého práva.

Jakými kanály mohou whistlebloweri oznámení podávat?

Whistlebloweri mohou protiprávní chování oznamovat různými způsoby, konkrétně musí zaměstnavatel oznamovateli umožnit, aby se na společnost mohl obrátit písemně, například přes webové rozhraní, ústně, tedy telefonicky, a na žádost písemně. Zároveň, aby celý systém fungoval, musí být na straně zaměstnavatele někdo, kdo se o celý tento systém bude starat, podaná oznámení přijímat, vyhodnocovat a navrhnout nápravná opatření.

V zákoně není stanovena možnost podávat anonymní oznámení. Jak velký problém to bude?

Zákon skutečně stanoví, že se oznamovatel musí identifikovat, například uvedením jména, příjmení či data narození. Zároveň zaměstnavatelům a dalším povinným osobám neukládá povinnost přijímat anonymní oznámení, byť jim tuto možnost ponechává. Rozumím obavám ze zneužití anonymity oznámení, nicméně ta je poměrně důležitou a oznamovateli vyhledávanou pojistkou proti odvetným opatřením. Obávám se, že požadavek na jasnou identifikaci řadu oznamovatelů odradí.

Co zákon přináší z pohledu zaměstnavatelů?

Zákon klade vysoké nároky na zaměstnavatele, kteří se musí postarat, aby interní oznamovací systém byl opravdu funkční a důvěryhodný. Jinak hrozí, že se oznamovatelé obrátí na oznamovací systém Ministerstva spravedlnosti ČR, případně se mohou obrátit na média či zveřejní informaci na sociálních sítích, což by z pohledu zaměstnavatelů byla ta nejhorší varianta. Rovněž musí pro přijímání oznámení ustanovit tzv. příslušnou osobu. V ideálním případě by mělo jít o zaměstnance, který má

odpovídající právní znalosti, aby mohl podané oznámení posoudit. Ostatně platí, že i příslušná osoba může být v případě nedodržení povinností pokutována částkou až 100 tisíc korun.

Na co by se měli zaměstnavatelé především zaměřit?

Zaměstnavatelé by proto měli věnovat velkou pozornost nastavení interního oznamovacího systému, proškolení zaměstnance nejen o jeho fungování, ale i o možnosti uveřejňování informací. Neuvážlivým a nezákonným pu-

blikováním citlivých interních informací od zaměstnanců totiž mohou zaměstnavatelé utrpět značné reputační škody. Určitě doporučuji, aby se v případě potřeby zaměstnavatelé obrátili na odborníky, kteří jim s nastavením interního oznamovacího systému pomohou.



Česko rozpočtovým premiátem, avšak bez ekonomického růstu

Díru v rozpočtu pomohla zalepit vysoká inflace. Byznys se strachuje o budoucí prosperitu.

– TEXT – Josef Pravec

Vláda premiéra Petra Fialy se chlubí, že se vrací k rozpočtové disciplíně, a předkládá pro rok 2024 rozpočet, jehož výdaje poprvé po osmi letech klesají. Snížit se má i hlavní symbol dlouhodobého žití nad poměry, rozpočtový schodek, a to o 15 procent. V evropském srovnání jde o úspěch – je však dosažen na úkor ekonomického růstu a relativní stabilizace je také důsledkem dosavadní inflace, která nafoukla příjmy i nominální výši HDP.

Ke skutečnému uzdravení státních financí je daleko. Schodek je navržen na 252 miliard korun, téměř tolik, co stát vydá na vzdělávání. Sociální výdaje rostou, kapitálové naopak klesají. S deficitem navíc dál roste státní dluh a plánované náklady na jeho krytí meziročně stoupnou ze 70 na 95 miliard korun.

Konsolidace na úkor firem

„Rozpočet plní naše závazky zvýšením výdajů na obranu a školství, nesaháme ani na sociální dávky,“ zdůrazňuje ministr financí Zbyněk Stanjura z ODS. K tomu se podle jeho slov daří obnovovat rozpočtovou disciplínu a ministr připomíná ozdravný balíček, který přispěje ke snížení salda o 100 miliard korun.

V souladu s jeho optimismem je listopadová prognóza České národní banky. Ta deficit veřejných financí, jejichž klíčovou součástí státní rozpočet je, pro příští rok odhaduje na pouhých 1,6 procenta HDP a pro rok příští na jedno procento (letos je to 3,6 procenta). Přičemž pro hypotetický vstup do eurozóny je Brusel stanoven tříprocentní limit.

„Ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie se stav českých veřejných financí jeví jako nadprůměrně dobrý,“ řekl Ekonomu Pavel Sobíšek, hlavní ekonom české

Podnikatelé volají po úsporách na straně státu a veřejné správy. Místo toho chystaný rozpočet provází zvýšení daně právnických osob z 19 na 21 procent.

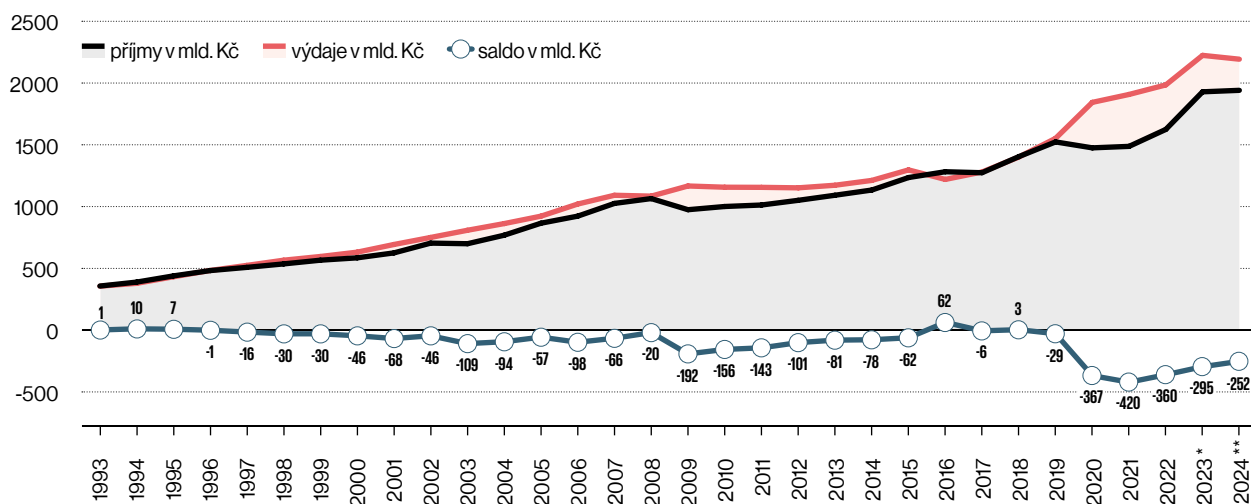
UniCredit Bank. Současné ale upozorňuje, že se rozpočtové úspory negativně promítnou do budoucího ekonomického výkonu. „Neznamená to nutně, že Česko v roce 2024 neporoste, poroste však méně, než kdyby šlo více prostředků na dávky, mzdy či investice,“ míní.

Domácí ekonomika letos podle ministerstva financí klesne o 0,5 procenta a jím predikovaný růst ve výši 1,9 procenta v roce příštím s ohledem na hospodářské zpomalení v Evropské unii a zejména v Německu zůstává nejistý. ČNB svůj odhad pro Česko už snížila na 1,2 procenta.

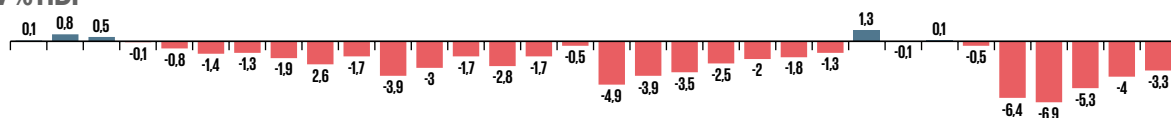
Výhrady ke státnímu rozpočtu má proto domácí byznys. „Uvědomujeme si neudržitelnost současné situace a vysoký strukturální deficit veřejných rozpočtů z minulých let. Proto chápeme potřebu konsolidace. Prioritou těchto opatření by však měly být především systémové a koncepční změny, které povedou k trvalému snížení deficitu veřejných financí,“ řekl týdeníku Ekonom Bohuslav Čížek, šéf Sekce hospodářské politiky Svazu průmyslu a dopravy ČR.

Myslí tím hledání úspor na straně státu a veřejné sféry. Místo toho chystaný rozpočet provází zvýšení daně

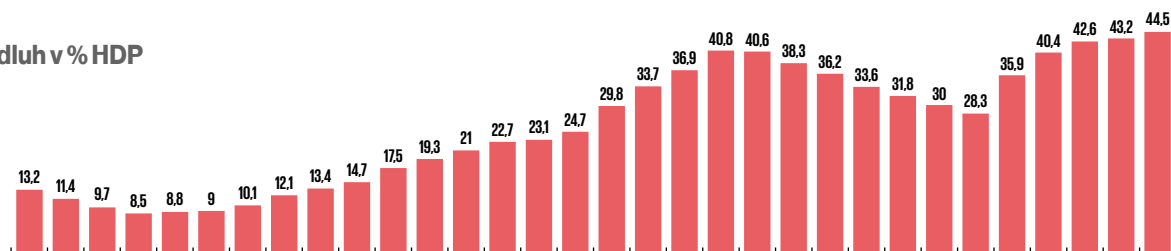
Vývoj státního rozpočtu v Česku (reálně dosažené výsledky)



saldo v % HDP



státní dluh v % HDP



Pozn.: * schválený rozpočet, **návrh vlády

Zdroj: ČSÚ, ministerstvo financí

z příjmů právnických osob z 19 na 21 procent či omezení podpory aplikovaného průmyslového výzkumu z národních zdrojů. „Česko se ocitá v pasti ekonomické stagnace a na rozdíl od většiny zemí v regionu nepřekonalo svůj předpandemický výkon,“ připomíná Čížek.

Rovněž Hospodářská komora České republiky s rozpočtovou konsolidací souhlasí, protože vysoké schodky podporují inflaci a náklady na úhradu rostoucího státního dluhu ubírají peníze na investice. Projednávaný návrh státních financí na příští rok však podle komory k nastartování ekonomiky zdaleka nestačí.

„Fiskální restrikce by měla být následována legislativním antibyrokratickým balíčkem. Prorůstovou pobídkou může být rázné snížení administrativní zátěže podnikatelů,“ požaduje od vlády další kroky tajemník Hospodářské komory Ladislav Minčíč.

K tomu si dovede představit úpravy rozpočtu, aby vládou navržené snížení výdajů ke stimulaci růstu – jde o vzdělávání a školské služby nebo o vědu, výzkum a inovace – nahradily úspory z běžných a provozních výdajů jednotlivých úřadů.

Penze a dávky versus investice

Prorůstový charakter rozpočtu bývá hodnocen na základě toho, kolik peněz je určeno na spotřebu a kolik na investice, které vedou k vyšší výrobě. Kapitálové výdaje jsou přitom pro rok 2024 navrženy ve výši 184 miliard korun, o 18 miliard nižší, než mají být letos. Takže podle ekonomů České spořitelny Michala Skořepy je rozpočet z hlediska investic mírně pod průměrem předchozích let. „Jako by se vláda bála, že je pro ni těžké dobré investice vymyslet a dobře je realizovat,“ říká.

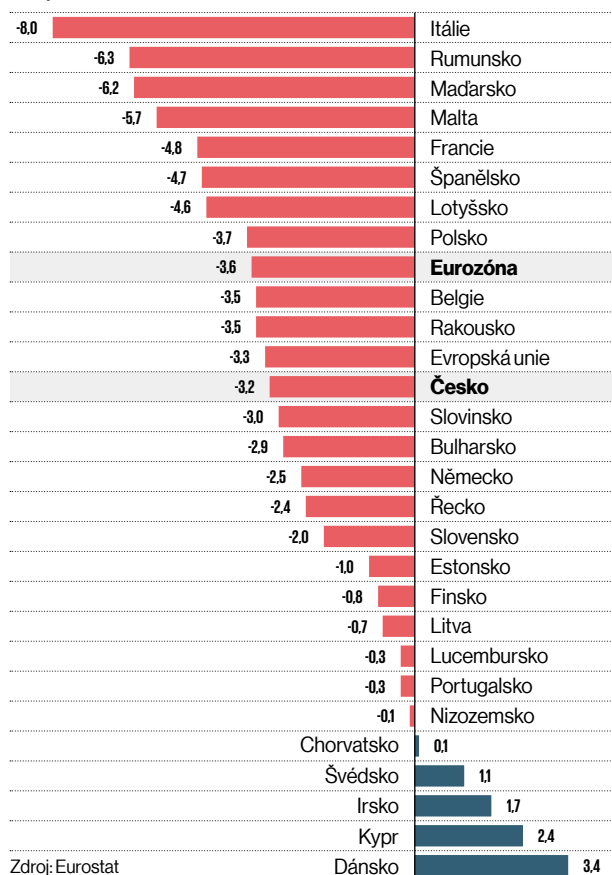
Za prorůstové ovšem pokládá investice armády, které narostou o 34 miliard. To je spojeno s tím, že celkové výdaje na obranu rostou ze 112 na 160 miliard korun, přičemž polovina peněz půjde na modernizaci, zejména pozemních sil a letectva. Zatímco peněz pro vojáky přibývá, výdaje na zmíněnou vědu a výzkum nebo na dopravu klesají, o tři, respektive osm procent. Výdaje na armádu jsou dokonce začleněny do mandatorních výdajů stanovenejších legislativou. V tomto případě zákonem o financování obrany státu, který po ruském útoku na Ukrajinu zakotvil výdaje na vojsko ve výši dvou procent HDP.

Jinak do mandatorních výdajů patří hlavně peníze na sociální programy, které v roce 2024 mají dosáhnout výše 1065 miliard korun, například na důchody půjde 706 miliard, o 19 miliard více než letos, což stačí k lednovému zvýšení penzí o 360 korun.

„Mandatorní výdaje jsou bezpochyby moc vysoké. Avšak snížit je, i když jen relativně k celkovým výdajům,

Saldo veřejných rozpočtů v Evropské unii

(údaje za rok 2022, % HDP)



Zdroj: Eurostat

Nerovnováha veřejných financí se dá odstranit osekáním výdajů, nicméně srovnání s unijními státy naznačuje, že se v budoucnu půjde spíše cestou navyšování příjmů.

znamená změnit financování největších položek, například penzí, na vícezdrojové. To bude časem nutné, nelze to ovšem udělat během krátké doby,“ zdůrazňuje ekonom Sobíšek z UniCredit Bank.

Podle bývalého centrálního bankéře Pavla Kysilky se přitom neobejdeme ani bez škrtů doprovázených reformami sociálního, penzijního či zdravotního systému (*více v rozhovoru na str. 16*). Problémem mandatorních výdajů, které představují dvě třetiny rozpočtových výdajů, je, že jdou do spotřeby a k tomu jejich předurčenost limituje kabinet při rozhodování o jejich úpravě.

V těsné blízkosti mandatorních výdajů v rozpočtu figurují peníze na platy veřejných zaměstnanců, celkem 266 miliard korun, přičemž se počítá s jejich průměrnou měsíční výší 44 tisíc korun. Z větší části jde o učitele, jejichž platy se stát zavázal navýšit na 130 procent celostátního průměru.

Marné hledání rovnováhy

Státní rozpočet i související daňová soustava mají ohromnou setrvačnost, která je dána vývojem polistopadové fiskální politiky. Tu odstartovala snaha o výdajovou střídlivost: ministr financí Václav Klaus, který v závěru roku 1989 zdědil schodkový rozpočet, prosadil za cenu provizoria citelné škrtky.

I tehdy vládě pomohla inflace a bilanci pak vylepšovaly příjmy z privatizace a přesměrování části výdajů do transformačních institucí, například Konsolidační banky. Tam se přesouvaly problematické pohledávky spojené s ozdravením bank a restrukturalizací podniků. Skryté závazky se ale postupně promítaly do státního rozpočtu a již koncem 90. let, za nástupu sociálnědemokratických vlád, začaly schodky a spolu s tím zadlužení státu růst.

Částečnou nápravu přinesl vzestup hospodářství v době vstupu do Evropské unie. „V nejlepším stavu byly veřejné finance v růstových letech 2006 až 2008 a znovu v letech 2016 až 2018. Bohužel se tato období promarnila

z hlediska dlouhodobých reforem, jejichž přijetí by tehdy bylo nejméně bolestivé," připomíná ekonom Pavel Sobíšek.

Naopak deficity rostly kvůli snaze levice umazat vysokými výdaji skrytý dluh, tedy technologické zaostávání společnosti vzniklé za komunismu. V roce 2003 – ještě před zmiňovaným růstem – schodek poprvé překonal hranici 100 miliard korun.

Největší ránu pro rozpočet přinesl covid. Stát se musel vypořádat se zmraženou ekonomikou, což nešlo bez obřích podpor lidem i firmám. Vláda Andreje Babiše ovšem dotovala také to, co nemusela. Deficit v roce 2021 vyskočil na 420 miliard korun a státní dluh vyšplhal z 28 procent HDP před epidemií na 43 procent dnes.

Bez daní to nepůjde

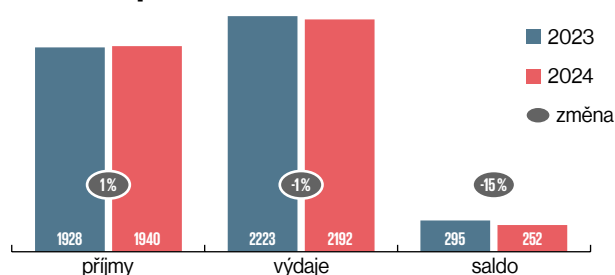
Jak na tom je – pokud jde o rozpočet a celé veřejné finance – Česko nyní? Podle Michala Škořepy nadále patří k evropským premiantům. „Nesmí nás to ale ukolébat. Nemůžeme pokračovat v trendu posledních čtyř let, kdy vláda rozdávala podporu do ekonomiky příliš plošně a neadresně, tedy s příliš velkými náklady. České veřejné rozpočty naopak potřebují zlepšit své nastavení. Aby se jejich stav nezačal dramatičtě zhoršovat, až od následujícího desetiletí začne rychle stoupat podíl důchodců na populaci,“ zdůrazňuje ekonom z České spořitelny.

Nerovnováha ve veřejných financích se dá odstranit osekáním výdajů, jak doporučuje Pavel Kysilka, nicméně srovnání s unijními státy naznačuje, že se v budoucnu půjde spíše cestou navyšování příjmů. Daně a pojistné v Česku v roce 2021 představovaly 33,8 procenta HDP, v sousedním Německu 39,5 procenta a v Dánsku, které se v Evropě pyšní největšími rozpočtovými přebytky, 47 procent.

„Z pohledu únosnosti pro poplatníky existuje určitý prostor pro zvýšení jak u daní nepřímých, tedy u daně z přidané hodnoty a spotřebních daní, tak u daní přímých,“ míní Škořepa. Sám doporučuje zrušit sníženou sazbu DPH. „Jde o pomoc státu do kapes všech, kteří daně zboží kupují. Nejen nízkopříjmových skupin, kterým chceme pomáhat, ale i vysokopříjmových, kteří takovou pomoc nepotřebují. Snížené sazby DPH bych zrušil a místo nich posílil roli sociálních dávek, protože ty lze nastavit adresněji,“ míní.

Na levici se zase mluví o zvýšení majetkových daní, například z nemovitostí. Nebo o zásahu státu, aby zahraniční společnosti, zejména banky a automobilky, nevyváděly dividendy v takovém rozsahu jako dosud. A své zisky v tuzemsku více zdaňovaly či alespoň reinvestovaly. O druhé

Státní rozpočet ČR v roce 2024 (v mld. Kč)



Výše výdajů vybraných rozpočtových kapitol

	2023	2024	změna
ministerstvo práce a sociálních věcí	899	927	3 %
ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	265	269	2 %
ministerstvo obrany*	112	151	35 %
ministerstvo dopravy	113	104	-8 %
ministerstvo vnitra	100	97	-3 %
ministerstvo zemědělství	57	54	-5 %
ministerstvo průmyslu a obchodu	54	40	-26 %
ministerstvo spravedlnosti	37	36	-3 %
ministerstvo financí	24	23	-4 %
ministerstvo životního prostředí	20	21	5 %
ministerstvo pro místní rozvoj	23	15	-35 %
ministerstvo kultury	19	17	-11 %
ministerstvo zdravotnictví	16	11	-31 %
ministerstvo zahraničních věcí	10	10	0 %

Pozn.: *Celkové výdaje na obranu jsou naplánovány téměř na 160 mld. Kč, část jich je zahrnuta v jiných rozpočtových kapitolách.

Hlavní příjmy státního rozpočtu

	2023	2024	změna	
daně celkem	947	952	1 %	
v tom:	DPH	382	387	1 %
	spotřební daně	152	159	4 %
	firemní daně	157	198	26 %
	zdanění fyzických osob	135	156	16 %
	pojistné na sociální zabezpečení	688	756	10 %

Zdroj: ministerstvo financí

možnosti mluví i revidované programové prohlášení Fialovy vlády.

Pomoci může také formální podoba rozpočtu. „Doufáme, že už na rok 2025 se budou odděleně vykazovat výdaje vlády na strategické investice. Nikoliv s cílem, aby stát sám financoval chybějící infrastrukturu, ale aby pomocí pákového efektu přilákal mnohonásobně vyšší soukromé investice jak tuzemských, tak zahraničních investorů,“ říká Ladislav Minčíč z Hospodářské komory. ■

Jak konsolidovat rozpočet? Zbavme se úředníků, jsou drazí a ještě k tomu škodí

– TEXT – Josef Pravec – FOTO – Tomáš Nosil

Uzdravit zatím beznadějně schodkový státní rozpočet je podle ekonoma a bývalého centrálního bankéře Pavla Kysilky prioritním úkolem pro politiky. Deficit totiž tíží celou ekonomiku a brzdí byznys. „Změna začíná tím, že si řekneme pravdu, tak jako v roce 1990. Bez pravdy se nevybudí potřebná podpora. Ta nalezne politické vizionáře s odvahou a představitivostí. Český podnikatelský a pracovní talent se pak postará o růst a blahobyť,“ říká Kysilka. Abychom se však posunuli žádoucím směrem, je podle něj nutné přestat se srovnávat s hazardní fiskální praxí většiny zemí Evropské unie. Stejně tak je nezbytné ohradit se proti nesmyslným bruselským požadavkům, například v energetice či automobilovém průmyslu.

Rozpočet na příští rok počítá se schodkem 252 miliard korun. Je to výraz ekonomické a politické nezbytnosti, nebo chyba, která se nám vymstí?

Výše schodku samotná, a dokonce i její poměr k hrubému domácímu produktu jsou příliš agregátní a syntetická čísla na hodnocení tak složitého komplexu, jakým státní rozpočet je. Vždy bychom měli vnímat vnější a vnitřní souvislosti, kontext. V první řadě to, v jaké fázi ekonomického cyklu se nacházíme. V recesi je přiměřený schodek správný, v etapě růstu je neodpovědným hříchem. Do kontextu patří i daňová kvóta, to, jakou část hrubého domácího produktu polykají daně. Vypovídá o tom, zda jsme více svobodná, či socialistická ekonomika. Nebo i to, zda nedošlo k mimořádným událostem, jako jsou přírodní katastrofy nebo válečné konflikty.

K těm ale došlo – přišel covid, je tu válka na Ukrajině. Nedá se tím deficit omluvit?

Správně jsme si na tyto události měli vytvořit rezervy v lepších časech. K dalším výmluvám patří realizace významných a výdajově náročných strategií, například budování energetických a dopravně infrastrukturních kapacit, důchodová reforma nebo obranyschopnost. I zde však platí, že primárně máme čerpat rezervy z přebytků



Rozpočtový schodek je pouze a pouze dlouhodobě chabým vysvědčením předchozích vlád i té současné.

z dob, kdy ekonomika rostla. Velmi významná je také vnitřní struktura rozpočtu, schodku či přebytku, zejména podíl mandatorních výdajů. Dále pak cyklicky očištěný, tedy strukturální schodek, podíl investic na výdajích, podíl obsluhy dluhu na výdajích a několik dalších důležitých indikátorů. To vše se učme sledovat nejen jako statická čísla, ale v trendu a také v mezinárodním srovnání.

Jak si tedy právě z tohoto pohledu stojíme?

Když to popularizujícím způsobem shrnu: rozpočtový schodek je pouze a pouze dlouhodobě chabým vysvědčením předchozích vlád i té současné. Předávají si rozpočtovou neodpovědnost jako štafetový kolík.

Má pravdu Česká národní banka, když ve své prognóze tvrdí, že se již v příštím roce podaří výrazně stabilizovat veřejné finance? Jejich schodek má totiž činit pouze 1,6 procenta HDP.

Ano, ale jde o katastrofální „úspěch“. Když vám dvacetiprocentní inflací nabobtná nominální hrubý domácí produkt, a jmenovatel se tak ve zlomku schodek lomeno HDP dramaticky navýší, pak se ono magické schodkové procento sníží. To není důvod k radosti.

Abychom si celý problém dokázali zařadit i do mezinárodního kontextu – jak je to s rozpočty jinde v Evropě?

Ve srovnání státní zadluženosti si stojíme dobře, ale nikoliv díky našim – neexistujícím – fiskálním kvalitám. Jen a jen



Pavel Kysilka (65)

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. V 90. letech se podílel na transformaci ekonomiky, spolupracoval na projektech podpory malých a středních podniků a založení Českomoravské záruční a rozvojové banky. Vedl měnovou odluku po rozpadu federace a na čas stál v čele České národní banky. V letech 2011 až 2015 byl generálním ředitelem České spořitelny. Nyní vlastní poradenskou společnost 6D Academy, která se zabývá digitalizací. Zajímá se o vážnou hudbu.

kvůli pro mě neuvěřitelnému hazardu s veřejnými financemi v evropských zemích v čele s Řeckem, Itálií, Portugalskem, Španělskem a Francií. Na opačném pólu s lepšími skóre než to naše stojí hrstka odpovědnějších, jako je Estonsko, Lucembursko, Bulharsko, Dánsko či Švédsko.

Novým argumentem proti schodkovému hospodaření je tvrzení, že způsobuje inflaci. O tom se dříve moc nemluvilo.

Jde přitom o jeden z kánonů ekonomické teorie. Nemluvili o tom jen politici a média. Deficit rozpočtu je vždy proinflační. Čím více rozdmýchává inflaci, tím více musí

centrální banky sahat po bolestivých protiinflačních brzdách. V 90. letech, kdy dokonce i Klausova vláda po čase opustila původní restriktivní étos a zkoušela získávat voliče rozpočtovou expanzí, jsem spolu s dalšími ekonomy upozorňoval na to, co je hezky popsáno v ekonomické teorii: že v boji proti tehdy – a znovu před rokem – dvouciferné inflaci je daleko méně společensky nákladná a časově rychleji působící rozpočtová protiinflační brzda než brzda měnová. Vysoké úrokové sazby centrálních bank prostě bolí a riziko ekonomické recese je při nich vyšší než u rozpočtové restrikce.

Byznys i někteří ekonomové také volají po rychlejší rozpočtové konsolidaci. Jsou však radikální škrty možné?

Jsou možné a jsou intelektuálně relativně jednoduché, byť technicky pracné. Chtějí však politickou odvahu a představitivost. To asi nemůžeme od současné vlády chtít a už vůbec jsme to nemohli čekat od vlád minulých.

Po léta se tvrdí, že základem našich rozpočtových problémů jsou vysoké mandatorní, tedy v zásadě sociální výdaje. V porovnání s EU ale nejsou nijak vysoké.

Přestaňme se porovnávat s fiskální ochablostí většiny evropských zemí a nepřímo EU jako celku. Sociální výdaje jsou u nás vysoké zejména v poměru ke skutečnému sociálnímu efektu, dopadu, který bychom od nich měli očekávat. Jinými slovy, stejně jako ve zdravotnictví panuje i v sociální sféře neefektivita, plýtvání, špatná alokace. Paradoxně – a bohužel – právě těm nejpotřebnějším se přijatelné podpory dostává nedostatečně. Stejného výsledku by se dalo dosáhnout s daleko menšími výdaji nebo většího efektu se stávajícími výdaji. Taková ambice by ale vyžadovala zásadní sociální reformu. Absolutně klíčová teze k rozpočtům zní: Všechny úspěšné fiskální reformy ve světě byly zaměřeny primárně na výdajovou stránku. Ta vždy prošla zásadní revizí a hlubokou změnou, která stála na reformách mnoha sektorů: sociálního, zdravotního, školského či důchodového. Pokaždé s hlubokým zásahem do zákonů. Opět něco, co jsme zde zažili pouze v úvodu 90. let a co posléze přesahovalo intelektuální a politický nadhled a rozhled všech vlád bez rozdílu.



Ptejme se politiků, co dělali a dělají na úrovni EU vůči všemu, co jde proti našim bytostným zájmům a zdravému rozumu.

Svaz průmyslu i Hospodářská komora volají po snížení provozních výdajů státu. Lze od toho ale čekat větší úspory?

Ano, rozhodně. Sociálnědemokratické a ANO vlády, což je voličsky totéž, vyluxovaly desítky tisíc lidí z trhu práce do úřadů, aby si vytvářely a pak pohodlnými tučnými výdělky korumpovaly svoje voliče. Jde o desítky miliard zbytečných korun ročně. A kdyby jen zbytečných, horší je, že škodlivých. Úředníci vymýšlejí nadbytečné a škodlivé regulace doprovázené kontrolorstvím. To jsou ty nejhorší možné koule na noze podnikání a práce, tedy jediných opravdových zdrojů blahobytu. Navíc ti lidé zoufale chybí v produktivní ekonomice, jak úspěšným firmám, tak školám i zdravotním, sociálním a uměleckým institucím. Zvyšují tak nejen výdaje rozpočtu, ale devastují jeho příjmy. Proč s tím současná koalice nic nedělá? Tito lidé ji stejně nebudou volit.

Navíc se mluví o zaostávání Česka, pokud jde o digitalizaci veřejné správy. Nebude to chtít další peníze?

Jsmo v tom bohužel na chvostu už tak zaostávající EU a hodně to bolí občany a firmy. Ale sotva bych zvedl ruku pro to, aby to napravovaly vlády, které se neumí a nechtějí vyhnout diletantství a korupci. Pravděpodobnost, že to v jejich podání opět skončí mrháním prostředků na nevydašené projekty, je vysoká.

Na výdajové straně rozpočtu mají v příštím roce reálně růst pouze výdaje na armádu, ostatní stagnují nebo klesají. Klešají například i výdaje na dopravní infrastrukturu a přitom obdivujeme Polsko za to, kolik se tam postavilo dálnic a jak to pomohlo tamní ekonomice.

Dotace obecně a zejména ty evropské jsem před lety nazval „prokletým darem“ a nemám na tom co měnit. Nicméně musíme uznat, že Poláci měli koncepci a teď si z dotací užívají dálnice s velkým efektem pro celou ekonomiku a blahobyt. A my? Z dotací máme rozhledny, pár z nich v údolích, zábavní parky, akvaparky, cyklostezky s tisíci drahých nesmyslných „dopravních“ značek a další zbytečnosti. A co je psychologicky nejhorší, stovky boháčů si zažádaly a získaly dotace na svoje „čapí hnízda“.

Musíme se k ekonomickému růstu proinvestovat, nebo se k němu lze i proškrtnat?

Ekonomický růst je hlavně přímo úměrný ekonomické svobodě. Ta je v Evropě včetně nás neustále okleškována regulacemi, dříve pseudosociálními, později rádoby zelenými, nejnověji progresivistickými. Růst a blahobyt přijdou, až necháme volnou ruku práci a podnikání, množství talentů v Česku je v populaci jedno z nejvyšších na světě. Samozřejmě že ty investice, které nezvládne lépe nebo vůbec soukromý sektor, mají být bytostnou doménou státu, pokud si umí daňový poplatník pohlídat koncepčnost, strategičnost a dokáže si ohlídat korupci. To jsme se za 30 let nenaučili.

Máme se tedy postavit proti požadavkům Evropské unie? Politice drahé energie či tlaku na elektromobilitu?

Ano, ptejme se politiků, co udělali a dělají na úrovni EU vůči všemu, co jde proti našim bytostným zájmům a zdravému rozumu. V energetice, v automobilovém průmyslu i jinde. Proti tomu, co se prosazuje ve jménu novolevicových ideologií, nad čímž budou příští generace kroutit hlavou. Nikoliv nad těmi nesmysly, těch trousili třídni, nacionální a novodobí socialisté vždy kvantum. Ale nad tím, že jsme si je nechali opět od hlasité menšiny vnutit.

Podívejme se i na příjmy rozpočtu. V minulosti jste podporoval snížení daně z příjmů fyzických osob. Když na to došlo, stát přišel zhruba o 100 miliard korun ročně – mohou si to státní finance dál dovolit?

Příjmy daně jsou protirůstové a mají být nízké, stabilní a jednoduché. To je jeden ze spolehlivých faktorů dlouhodobého růstu a blahobytu. Jejich snížení je možné kompenzovat vyššími nepřímými daněmi, pár z nich je u nás stále zbytečně nízkých.

Když mluvíte o možnosti nových příjmů, myslíte tím i zdanění robotů či umělé inteligence?

To mi připomínáte písničku Taxman z beatlesovského alba Revolver, kde George Harrison zpíval „zdaním ti ulici; sedneš si – tak ti zdaním sedačku; půjdeš – tak ti zdaním nohy; jedna pro tebe, devadesát pro mě, a neptej se na co...“. Šlo o výsměch britským socialistům, po kterých jako jinde zůstávala spálená ekonomika a morální eroze. Myslím, že máme tisíckrát důležitější problémy i šance.

Když se bavíme o rozpočtech a stamiliardových schodcích: co zbylo z tvrzení, že tu přetrvává prvorepubliková tradice, a tedy i šetrnost dob ministra Aloise Rašína?

Šetrnost, obezřetnost a finanční odpovědnost patří podle mezinárodních srovnání k ctnostem naší populace, jen – jako obvykle – je zapomínáme vyžadovat u volebních úřadů.

Podíváme-li se jen na polistopadové období, kdy podle vás byly české státní finance v nejlepších a kdy v nejhorších kondicích?

To je na tlustou knihu. Nejdopovědnější byla fiskální politika první vlády Václava Klause. I ta se ale začala plíživě zvrhávat. Dokonce hned když se rozpadla federace, na pražských úřadech zůstal sedět stejný počet byrokratů, který předtím obsluhoval federaci plus její českou část. A když skončil pověstný penězovod z Čech na Slovensko, náš rozpočet se najednou topil v na tu dobu vysokých zdrojích, ale bohužel se z nich výsledný přebytek nestal. Z politických důvodů byl rozhazován a prohospodařen. V letech 1996 a 1997 už působil státní rozpočet vysloveně expanzivně, proinflačně. Musely přijít restriktivní zásahy České národní banky a politicky vynucené Klausovy ozdravné balíčky. Přesto tehdy schodky rozpočtu vůči HDP zůstávaly jednociferné. Toto velmi příznivé dědictví převzala Zemanova vláda. Na straně výdajů spustila typickou socialistickou rozhazovačnost a schodkové procento udržela jen díky okolnostem: globálně taženému dynamickému růstu HDP. Přitom jedině správné bylo vytvářet rozpočtové přebytky.



Změna začíná tím, že si řekneme pravdu. Tak jako v roce 1990. Bez pravdy se nevybudí potřebná politická podpora.

Nemysleli si politici, že růst nikdy neskončí?

Hody – dokonce se sedmiprocentním růstem HDP – ale trvaly jen do roku 2008, do světové finanční krize. Při ní ministr financí Miroslav Kalousek udržel zuby nehty dobrá rozpočtová čísla a už v letech 2007 a 2008 spoluvedl v život pozitivní změny v daňovém systému: zjednodušení a snížení přímé daňové zátěže a odstranění daňové progresse. Ale výdajové reformy se opět nekonaly. Poté co naše ekonomika vstoupila v roce 2013 do své druhé zlaté éry, vylepšoval se díky růstu HDP, a dokonce i jednomu vysokému rozpočtovému přebytku podíl státního dluhu na HDP. To bylo za ministrování Andreje Babiše.

Skončilo to opět schodky. Bylo ale možné se jim vyhnout?

Pohoda skončila jednak globální i českou vládní covidovou hysterií a tím, že premiér Babiš následoval doporučení politických poradců i svůj instinkt, že sociálnědemokratickou voličskou základnu pro své hnutí ANO 2011 získá vládním rozhazováním. Takže v roce 2021 jsme zaparkovali na dřívě nepředstavitelných 420 miliardách korun schodku a na hrozivých sedmi procentech HDP. Tato čísla dnes poněkud vylepšují nikoliv reformy, ale neblahá inflace. Cudný, a navíc problémový rozpočtový balíček, který vláda uvádí v život, mohla udělat hned při nástupu. Kdyby se v opozici vedle svých, jak říká historik Jan Tesař, typicky českých biedermeierovských divadýlek na letenských pláních její členové věnovali i poctivé práci a připravili hlubší reformy.

Plyne z této rozpočtové historie poučení pro budoucnost?

Změna začíná tím, že si řekneme pravdu, tak jako v roce 1990. Bez pravdy se nevybudí potřebná podpora. Ta si nalezne politické vizionáře s odvahou a představitelství. Zbytek je technický reformní projekt, který je velmi pracný, ale opravdu ne zas tak intelektuálně náročný. Český podnikatelský a pracovní talent se pak postará o růst a blahobyty. ■

ROZHOVOR

–TEXT– Martin Petříček

–FOTO– Lukáš Bíba

Michiel
KERNKAMP

ředitel Nestlé ve střední a východní Evropě

Omezování masa je jednoznačný trend. Sladkého se ale lidé nevzdají

Nadnárodní gigant Nestlé končí takřka po 60 letech s výrobou rumových pralinek v olomoucké čokoládovně Zora. Je to příklad, jak se potravinářské firmy přizpůsobují proměnlivým chutím zákazníků. Žádná ovšem nepočítá s tím, že se přestane mlsat. V holešovské továrně Sfinx dokončuje Nestlé investici za 1,2 miliardy korun pro podstatné zvýšení výroby. „Sfinx se stane jedinou továrnou Nestlé, která v Evropě vyrábí bonbony,“ říká šéf koncernu ve střední a východní Evropě Michiel Kernkamp. Přibližuje, proč je na postupu flexitariánství, tedy vynechávání masa ve stravě, a vysvětluje, jak se potravináři vyrovnávají s inflací a plýtváním.

Jak často jíte sladké?

Jím, ale nepřeháním to. Zároveň se snažím jíst zdravě. Budete-li však polykat jen vitaminy, budete nejspíš zdraví, ale už nemusíte být šťastní. Platí to pro lidi i pro zvířata. Mám psa a snažím se ho nepřekrmovat, dávám mu zdravou výživu. Ale když dostane pamlskek, je nejednou o hodně šťastnější. Jen ho nemůže dostávat třikrát denně. O hledání vyváženosti v jídle se snažím nejen já, stejný přístup sledujeme i jako firma.

Které druhy sladkostí si tedy dopřáváte?

Když dostanu hlad během dne, může to být čokoláda nebo sušenka. K večeru si vezmu třeba kyselé želé bonbony. Mám rád rozmanitost v jídle. A to platí i pro sladkosti.

NOVÉ PRODUKTY MOHOU VZNIKAT I ROKY

Liší se nějak chutě napříč zeměmi?

Jídlo je velmi dynamické. Vždy existuje silné jádro, které se nemění a je vcelku univerzální. Třeba bramborová kaše, rajská nebo asijská jídla. Tento základ obklopují lokální jídla. V Nestlé vyrábíme například KitKat, to je globální značka. Existuje po celém světě, ale portfolio se v jednotlivých zemích liší. Ladíme ho podle místního spotřebitele. V Japonsku, kde jsem pracoval, byl velmi úspěšný KitKat s příchutí sójové omáčky. To by v Česku nefungovalo. Vedle globálních značek, které reagují na základní trendy v jídle,

máme také silné lokální značky, jako je tady například Studentská pečeť. Prodáváme ji i v okolních zemích, ale je to obtížnější. Lidé tam kolem takové značky ani chuti nemají vzpomínky, emoce. Někdy to však jeden region přeroste, příkladem je Starbucks Pumpkin Spice Latte. Během pár let se z výhradně americké záležitosti stal globální fenomén.



V inflačním prostředí se zákazníci vracejí k věcem, které znají. Jdou více po značkách a produktech, u nichž přesně vědí, za co platí.

Změnily se chutě Čechů?

Před nějakými deseti či patnácti lety například zcela dominovala hořká čokoláda. V posledních letech však prudce vzrostla popularita bílé čokolády. Sice netvoří většinu, ale je výrazně oblíbenější než dřív. Obecně jde vývoj ve vlnách. Jsou období, kdy lidé chtějí zkoušet různé novinky. A pak se zase obrátí k tradičním věcem, začnou se vracet ke vzpomínkám a chtějí jíst, co kdysi jedli se svými rodinami.

V jaké části toho cyklu právě jsme?

Lidé mají nyní tendenci vracet se k věcem, které znají. Myslím, že v inflačním prostředí, kterému všichni čelíme, je to logický krok. Zákazníci jdou po značkách a produktech, u kterých přesně vědí, za co platí. Nechtějí moc zkoušet něco nového, přijít domů a zjistit, že to za utracené peníze nestálo. I my jsme na to zareagovali, trochu jsme se vrátili k jádru naší nabídky na úkor testování nových věcí. Samozřejmě trochu zevšeobecňuji, protože současně vidíme, že se lidé v náročných časech chtějí i rozmazlovat. Třeba u kávy se část zákazníků vrátila k tradičním značkám, ale jiní si řekli, že se odmění za tvrdou práci a dopřejí si prémiové kapsle.

Z tabulky produkce ve vaší fabrice Sfinx v Holešově u Zlína plyne, že Češi mají rádi nejen sladké, ale i kyselé. Jak si to vysvětlit?

Není to něco, co by člověk měl rád od narození nebo od mládí. Je to chuť, kterou si osvojíte až v průběhu života, něco, co vás může při ochutnání vtáhnout, možná právě tím, že jde o dvě konfliktní chutě. Nemusí to být nutně jen bonbony, i v asijské kuchyni jsou běžné sladkokyselé omáčky. Jsem si jistý, že lidem, kteří jsou odchovaní na rajske omáče, musí napoprvé chutnat zvláště. Ale často si je oblíbí pak. Jiným příkladem sestavy takzvaně konfliktních ingrediencí, jakou obsahuje třeba Kofila, která kombinuje kávu s čokoládou. Dnes už to bereme jako tradiční chuť, ale před sto lety si lidé říkali: proč tyhle dvě chutě míchat.

Máte další podobné příklady?

Ještě se vrátím k odlišným chutím. Před příjezdem do Česka jsem působil v Dánsku a tamní pivo není moc hořké, je to ležák, který je skoro jako voda. Ale tradiční české pivo v sobě má skutečnou hořkost. Chuť je velmi komplexní věc, zčásti se v ní odráží vliv prostředí, zčásti ji člověk postupně získá.

A zachutnalo vám české pivo?

Jsem pivař a české pivo mi chutná. Je to zajímavé, byl jsem zvyklý pít piva typu Carlsberg, která jsou mnohem méně hořká než Pilsner Urquell. Ale teď vidím, že Plzeň se mnohem více hodí k některým jídlům, teď ji preferuju. I to ukazuje, jak se chuť v průběhu života vyvíjí.

Jak vytváříte nové chutě, nové produkty?

V naší pražské centrále máme testovací kuchyni, kde se ochutnávají nové produkty. Děláme výzkum s různými skupinami zákazníků, ptáme se jich, co si o tom myslí. Sledujeme trendy, různě experimentujeme, zkusíme



Význam střední a východní Evropy pro nás roste. Vidíme tu kombinaci vzdělané pracovní síly a schopnosti adaptovat se na nové technologie.

kombinace, které nikdo předtím nevyzkoušel. V Nestlé se v tuzemsku takovému výzkumu věnují desítky lidí.

Kolik času rozjezd takového nového produktu zabere?

Příliš mnoho. Ale snažíme se to urychlit. Když hledáme novou příchuť pro tyčinku KitKat, už není třeba vymýšlet, jak budou vrstvy poskládané, jak budou držet pohromadě, a zabere to třeba půl roku až rok. Ale pokud děláme něco úplně nového, může to trvat třeba i tři roky. První vegeburger trval dlouho, ale hledání nových příchutí už jde rychleji. Více času nám nyní zabere i návrh udržitelného balení. Může být nutné kvůli tomu pořídit novou obalovou linku.

Jak často se stává, že se produktem nakonec netrefíte do chutí zákazníků?

Ne nadarmo mluvíme o testech a zkoušení. Někdy se nám něco nepovede a z toho neúspěchu se poučíme. Ale pokud nějaký produkt už projde testováním, pak se neúspěch tak často nedostaví. Může přijít třeba ve chvíli, kdy vstupujete do nového spotřebitelského segmentu. Sami spotřebitelé nemusí vědět, co přesně chtějí. Kdybyste se spotřebitelů před nějakými 120 lety zeptali, jestli chtěli lepší kočár tažený koňmi, nebo auto, nevěděli byste, jak odpovědět. A s jídlem to může být podobné.

ČEŠI MAJÍ PRO VÝROBU CUKROVINEK SKVĚLÉ KNOW-HOW

Mění se nejen chutě, ale i přístup k životu. Jak se ve vaší produkci odrážejí snahy lidí o zdravější styl a výživu?

Už řadu let máme továrnu v severočeské Krupce, kde se vyrábějí rostlinné náhražky masa. Jejich chuť i struktura se ale masu velmi přibližuje. Zvládneme pokrýt český a slovenský trh, podstatná část produkce z tohoto závodu jde na export do jiných evropských zemí. I v Česku roste podíl flexitariánů. Tedy lidí, kteří ve svém jídelníčku omezují maso, ale nepřestanou ho jíst úplně. To je jasný trend. Já sám se snažím nejíst maso k obědu, ale někdy mám chuť na něco, co chutná a z výživového hlediska funguje jako maso. Nebo chci trochu oživit zeleninu, která tvoří jádro mého oběda. Taková jídla mají benefity nejen z pohledu zdraví, ale také z pohledu udržitelnosti. Je za tím poměrně dlouhý a sofistikovaný výzkum.

Vidíte u rostlinných náhražek masa prostor k expanzi?

Rozhodně existuje a nejen směrem k vyšší produkci, ale také k rozšiřování nabídky, ke vzniku nových druhů rostlinných náhražek. Už dnes vyrábíme například

vegeburgery nebo rostlinné kuličky, experimentujeme s různými chutěmi. Nové produkty nemusí být jen z naší továrny v Krupce, můžeme je začít vyrábět i jinde na světě.

Upravujete také výrobní postupy u cukrovinek, aby byly zdravější?

Postupně. Podporujeme farmáře, aby kakao pěstovali udržitelně. Těžko však upravíme recepty při výrobě čokolády. Pokud ji chcete jíst zdravěji, musíte snížit její spotřebu. Mohli bychom vyrobit čokoládu bez cukru, ale lidé by takový výrobek nejspíš nekupovali. Podobně nemá smysl zahrávat si při výrobě s kávovými zrny. Dáváme zákazníkům jednoduchou informaci označováním potravin pomocí systému nutri-score. Čokoládová oplatka bude označena písmenem E a každý okamžitě ví, že jich nemá sníst deset k snídani, deset k obědu a deset k večeři.

Takže už nemusí podrobně zkoumat nutriční hodnoty?

Tento systém je pro zákazníky srozumitelný, objektivní a mezinárodně porovnatelný. Kde to jde, snažíme se

výrobek, a tím případně i nutri-score, vylepšovat. Upravili jsme portfolio snídaňových cereálií, které nyní – až na pár výjimek – spadají do kategorií A a B, což jsou výrobky s vysokou výživovou hodnotou. Takové se vyplatí konzumovat častěji. Hledáme správnou rovnováhu mezi udržitelností, zdravým přístupem a potěšením z jídla.

V Česku právě dokončujete rozšíření továrny Sfinx v Holešově, kde se vyrábějí sladkosti. Proč jste se do akce, která vyšla na více než 1,2 miliardy korun, vlastně pustili?

Umožní nám to lépe zkombinovat tradiční, více než 160leté znalosti o surovinách a postupech výroby s inovacemi a nejmodernějšími stroji. Investice zároveň umožní zvýšit výrobu cukrovinek v příštím roce až o polovinu na zhruba 29,5 tisíce tun, a rozšířit tak distribuční portfolio. Nemíří jen na trh v Česku, z Holešova jde na export přibližně polovina produkce. Sladkosti míří například do Velké Británie, Spojených arabských emirátů, Austrálie či na Tchaj-wan. Sfinx se stane jedinou továrnou Nestlé, která v Evropě vyrábí bonbony.

inzerce

ČERSTVÉ JAKO Z TRHU. RETAILEŘI PŘINÁŠÍ NA SVĚ PULTY REGIONÁLNÍ PRODUKCI. PRIM HRAJE KAUF LAND

Doby, kdy jsme za čerstvými či bio produkty museli výhradně na farmářský trh, který se v tom lepším případě konal každou sobotu, jsou pryč. Retaileři na své pulty přinášejí stále bohatší nabídku právě farmářských a regionálních produktů, u kterých je zaručena čerstvost a český původ. Dalo by se říct, že je tu nový trend – farmářský trh dostupný 7 dní v týdnu od rána do večera, a to ještě navíc v pohodlí klimatizované prodejny. Prim v tomto ohledu hraje řetězec Kaufland, který na svých prodejnách zavedl regionální sekce. V těch najdete zboží od více než 130 regionálních dodavatelů. Navíc je nabídka těchto produktů v každém koutě republiky jiná. Proč a jaké to má výhody?

Co nejkratší cesta na pulty přinášejí spoustu výhod

Farmářské a bio produkty jsou vyhledávaným zbožím. Kaufland však svou strategii trvale udržitelného sortimentu posunul na vyšší úroveň. Řetězec se zaměřuje na malé regionální dodavatele a do svých speciálních sekcí tak zařazuje produkty, které jsou vyrobeny v rámci daného regionu. Nejenže se tak nabídka v jednotlivých prodejnách liší a je rozmanitá, navíc je to win-win situace pro všechny zúčastněné – zákazníka, retailera i malého regionálního dodavatele. Spolupráce s regionálními dodavateli zaručuje především čerstvost produktů.

Konkurenceschopnost a přiblížení se zákazníkům

„Chtěli jsme oslovit širší okruh zákazníků i v dalších koutech našeho regionu. Proto jsme velmi vděční, že se nám povedlo navázat spolupráci s Kauflandem. Díky němu se dostává našim produktům více pozornosti a jsou tak stále známější,“ vysvětluje výhodnost spolupráce s velkým retailerem Ladislav Kováč z Ekofarmy Javorník, která do Kauflandu dodává bio mléčné výrobky jako třeba sýry či tvaroh. „Jsem přesvědčen o tom, že je Kaufland našemu typickému zákazníkovi, pro kterého je stěžejní čerstvost a kvalita, velmi blízký. Proto mi tato spolupráce dává velký smysl,“ potvrzuje generální ředitel společnosti MASO UZENINY PÍSEK Jaromír Šafařík. „Díky Kauflandu se naše pivo dostane i k lidem, kteří se o minipivovary vůbec nezajímají, ale rádi třeba ochutnají něco nového,“ vysvětluje benefity spolupráce s retailerem sládek Matuška. Malým producentům tak Kaufland pomáhá zvyšovat povědomí o jejich nabídce u širší veřejnosti. Mnozí z nich tak už nemusí spoléhat jen na e-shop či jednu vlastní kamennou prodejnu.

Od masa přes mléčné výrobky až k medu či kávě. Nabídka je široká

Pro každý region má řetězec několik regionálních dodavatelů, nabídka je tak opravdu bohatá. Med, maso, řemeslné pivo, brambůrky, ale třeba i káva, bylinkové sirupy či poctivé lahůdky. V regionální sekci toho najde zákazník mnoho a sortiment se bude do budoucna rozšiřovat. Českou produkci najdete i v úseku ovoce a zeleniny, kde Kaufland nabízí až 200 produktů od 50 českých producentů. Nezapomeňte při svém příštím nákupu v Kauflandu zavítat i do sekce regionální produkce a podpořte výrobce právě z vašeho regionu.





ROZHOVOR

Popularita rostlinných náhražek masa roste. „Snažím se nejíst maso k obědu, ale někdy mám chuť na něco, co chutná a z výživového hlediska funguje jako maso,“ říká **Michiel Kernkamp**.

Objevují se návrhy, ať stáť více zdaní sladké, aby lidi od konzumace takových potravin odradil. Co si o tom myslíte?

Pokud to politici schválí, pochopitelně budeme takové daně platit. Ale jiné kategorie produktů, kde se něco podobného již stalo, ve skutečnosti ukazují, že poskytování správných informací a pomoc lidem, aby se správně rozhodli, je mnohem efektivnější, než je trestat vyšší cenou. Zejména u potravin. Je mnohem lepší dát na čokoládu nutri-score E, to pomůže spotřebiteli správně rozhodovat o svém zdraví. Ale když ho budeme prostřednictvím daní finančně trestat, tedy když bude za jednu věc muset zaplatit o pár haléřů víc? Pochybuji o tom.

V některých zemích se daň z cukru platí. Jak tam zasáhla prodej vašich produktů?

Nemáme přesná čísla, žádný významnější dopad jsme nezaznamenali. Pokud spotřebitelé něco chtějí, dají do toho své peníze.

TŘETINA SVĚTOVÉ PRODUKCE NESKONČÍ V ŽALUDKU

Nestlé sklízí kritiku, že se dosud nestáhlo z Ruska. Ovlivňuje to nějak vaše prodeje v Evropě či v Rusku?

Žádný dopad jsme v zemích střední Evropy nezaznamenali. Ale je to válka a v jejím kontextu pro mě nejsou prodeje důležité. My stojíme jasně na straně Ukrajiny, podporujeme ji v mnoha věcech. Nedávno jsme uspořádali velkou akci pro mladé ve Lvově, chceme jim dát možnost rozjet pracovní kariéru. Ve střední Evropě jsme pomohli ubytovat řadu ukrajinských uprchlíků. Jsme jedna z mála společností, která ohlásila investice na Ukrajině, právě tam stavíme nový výrobní závod. Ale žijeme v komplexním světě.

Teď žijeme v době inflace, už jste o ní hovořil v souvislosti s chováním zákazníků. Silně ale zasáhla také průmysl včetně vašeho odvětví. Ceny energií sice už spadly, ale třeba cena kakaového prášku prudce roste. Od začátku roku se zvýšila zhruba o polovinu. Jak na to reagujete?

Snažíme se dosáhnout co největší efektivity ve všem, co děláme. Začíná to třeba plýtváním potravinami. Pokud porovnáte, co naše planeta produkuje a co jako spotřebitelé zkonsumujeme, zjistíte, že třetina z toho neskončí

Dává smysl soustředit výrobu na jednom místě?

Ve střední Evropě se snažíme vybudovat model, v němž se každá továrna zaměří na jednu oblast výroby. Nemá smysl tříštit síly. V Holešově mají zaměstnanci know-how a dlouholeté znalosti v oblasti cukrovinek a bonbonů. Věříme, že nám tento přístup pomůže udržet konkurenceschopnost. Investice navíc přispěje ke vzniku více než stovky pracovních míst.

Jaké jsou další plány Nestlé v Česku?

Význam střední a východní Evropy pro nás roste, protože tu vidíme unikátní kombinaci vzdělané pracovní síly a schopnosti adaptovat se na nové technologie. Skloubení toho nejlepšího z minulosti s tím nejlepším z budoucnosti. Právě takhle „prodávám“ země v regionu, za které jsem odpovědný, svým nadřízeným z globálního vedení. Z investiční perspektivy je region velmi atraktivní. Ale jsme ve vysoce konkurenčním prostředí, proto nemohu odhalit, kterým směrem naše další investice půjdou.



Vyšší zdanění sotva lidem pomůže správně se rozhodovat o svém zdraví. Je lepší zaměřit se na poskytování správných informací.

v našich žaludcích. To je obrovský prostor pro větší udržitelnost a zvýšení efektivity. Vždy nás překvapí, co ještě můžeme udělat. Často jsou to drobné změny, třeba zrychlení produkce na výrobní lince nebo redukce plýtvání všemi surovinami. Každá malá změna má v součtu velký dopad. Kdybychom nic neudělali, museli bychom přenést všechny zvýšené náklady na dražší suroviny na zákazníky.

Do jaké míry na podporu tohoto trendu využíváte plodiny z českých polí nebo skleníků?

Snažíme se nakupovat lokální suroviny, kde je to možné. Jde například o rajčata, obilniny nebo cukr. Sedmdesát procent uhlíkové stopy, tedy emisí naší firmy, pochází ze zemědělských surovin, které při výrobě používáme. Proto spolupracujeme s lokálními zemědělci, abychom zvedli udržitelnost jejich produkce. Podporujeme metody regenerativního zemědělství, na které lidstvo během svého rozvoje pozapomnělo. Jde například o důsledné zakrývání půdy živými i odumřelými plodinami, o lepší rotace plodin, a to vše s cílem zachytit více oxidu uhličitého už během této zemědělské fáze. V tom je důraz na lokální produkci důležitý. Nedávalo by smysl pěstovat plodiny na druhém konci světa, byť udržitelně, a pak o všechny výhody kvůli dopravě přijít. Ale někdy se tomu nevyhneme.

Existují názory, že všichni zemědělci nemohou přejít na metody regenerativního zemědělství, protože to by celou planetu neuvítalo.

S tím rozhodně nesouhlasím. Kdyby všichni dělali regenerativní zemědělství, byla by na tom planeta lépe, dokázali bychom zachytávat více CO₂ už během zemědělské produkce. Otázka je, jak rychle se do toho stavu můžeme dostat, rozhodně to nepůjde přes noc. Ale opakuji, největší příležitostí pro lidstvo je najít cesty, jak si poradit s tou třetinou zemědělských surovin, které se „ztratí“ po cestě.

K plýtvání dochází v celém řetězci. Vypěstované plodiny se často nesklidí. Nebo se nedostanou do skladu. Část produkce se zničí během dopravy, mnohde se zpracovávají neefektivně. A plýtvá se i na druhém konci, když spotřebitelé zakoupené potraviny nakonec vyhodí.

Jaká část vyplývaných potravin připadá na ty, které lidé vyhodí?

Napříč planetou se to hodně liší. Zatímco v rozvojových zemích je plýtvání hlavně na straně produkce, ve vyspělých zemích naopak na straně spotřebitelů. Přitom stačí postupovat jednoduše, abychom objem vyhazovaných potravin snížili. Mám v lednici jednu přihrádku, kam dám všechno, co je týden od data spotřeby. Víím, do čeho se mám pustit nejdříve, abych to nakonec nemusel vyhodit.

V Nestlé jste strávil už téměř třicet let, začal jste v Malajsi, strávil jste několik let v Japonsku. Co jste se v Asii naučil a jak vám to pomohlo v kariéře?

Vedle těchto zemí jsem působil také ve Švýcarsku a v Dánsku. Zpětně hodnoceno mi to dalo různé pohledy na spoustu věcí. V Malajsi mě například překvapilo, jak velkou část byznysu ovládají ženy. To v 90. letech v Evropě rozhodně neplatilo. Pracovní kolektiv tam byl tehdy rozmanitý, vedle Malajců v něm byli lidé z Číny či Indie. V Japonsku mě zase zaujalo, jak lidé spolupracují, funguje to úplně jinak než v Evropě. A Skandinávci mě oslovili tím, jak se snaží hledat v životě i v dalších věcech rovnováhu. Z každého působiště jsem si odnesl něco pozitivního a pomáhá mi to tady v Česku. ■



Michiel Kernkamp (54)

Ředitelem tuzemské pobočky Nestlé je od října 2020, od ledna roku 2021 pod něj přibýlo i Slovensko, Maďarsko, Polsko a pobaltské státy. Rodilý Nizozemec pracuje v nadnárodním koncernu bezmála třicet let, působil v Malajsi, Japonsku, Švýcarsku a ve Skandinávii.

Stát chce ve velkém rozjet výstavbu formou PPP. Stavět chce silnice, železnice i byty

– TEXT – Alžběta Vejvodová – FOTO – Jan Soběslavský

Dálnice, železnice, obchvaty měst, nemocnice, školy, zařízení sociálních služeb – to všechno se v zahraničí, zejména v západní Evropě, staví za pomoci partnerství veřejného a soukromého sektoru, takzvaného Public Private Partnership, zkráceně PPP. V Česku se o využití této metody, která má pomoci na veřejné stavby přivést vedle soukromých peněz především konkurenci, mluví 30 let. Zatím ale bez výraznějšího efektu. Úspěšně realizované PPP projekty by se daly spočítat na prstech jedné ruky. Teď se ale stát rozhodl, že do této metody šlápne. Ministerstvo dopravy má v plánu devět dálničních a železničních projektů, u nichž o využití partnerství se soukromníky uvažuje a které by se

Výstavba PPP projektů bývá až o pětinu rychlejší než klasická stavba. Státu také umožňuje využít know-how špiček v oboru.

měly z většiny zahájit do roku 2030. Ministerstvo pro místní rozvoj pak ve spolupráci s obcemi plánuje využití PPP pro výstavbu dostupného bydlení. Na PPP projekty by tak v Česku měly jít stovky miliard korun.

Promrhané peníze kvůli slabé přípravě
V Evropě se za poslední tři desetiletí uskutečnilo téměř dva tisíce projektů soukromých investic do veřejné infrastruktury v přepočtu za zhruba





11 bilionů korun. V Česku se za tu dobu podobné investiční akce staly spíše synonymem neúspěchu, na němž stát promrhal nejméně miliardu korun.

„Dopadlo na ně obecné korupční prostředí v Česku podobně jako na veřejné zakázky nebo dotace. PPP projekty byly dalším penězovodem, ve kterém se různé skupiny snažily získat nějakou výhodu, ohnout je v neprospěch státu a ve prospěch dodavatelů,“ popisuje člen správní rady Transparency International Petr Leyer.

Projekty na výstavbu dálnic formou PPP zpravidla nebyly dobře připravené. U prvního zvažovaného v 90. letech – obchvatu Plzně – ani nebyly vyřešeny majetkové vztahy k pozemkům. Projekt naštěstí skončil zavčas bez vážnějších dopadů na veřejné rozpočty. A později obchvat vznikl klasickou cestou z veřejných peněz.

Asi největší blamáží českého státu v oblasti PPP byl nevydařený plán výstavby dálnice D47 zadaný v roce 2002 vládou premiéra Miloše Zemana bez soutěže izraelskému konsorciu Housing and Construction. Hodnota zakázky činila 125 miliard korun. „Vedle neobvyklé vstřícnosti státu vůči soukromému investorovi, která vedla k poskytování obchodně zneužitelných informací, se jasně ukazovala nízká administrativní kapacita státu. Při přípravě potřebných dokumentů byla pozice státu velmi slabá a výše uvedené dokumenty zajišťovaly soukromému

Projekty, u nichž ministerstvo dopravy plánuje výstavbu formou PPP

Projekt	Celkové investiční náklady
Dálnice 	
D35 – úsek Opatovec – Staré Město – Mohelnice	30 miliard Kč
D0 – severní obchvat Prahy (mezi Ruzyní a Černým Mostem)	50 miliard Kč
D3 – středočeské úseky	49 miliard Kč
D55 – dosud nezahájené úseky jižně od Bzence	16 miliard Kč
Železnice 	
Praha – Letiště Václava Havla (Velešlavín–letiště)	18,5 miliardy Kč
Nemanice–Ševětín	25 miliard Kč
Modernizace trati Brno–Přerov	84 miliard Kč
Vysokorychlostní trať Moravská brána	98 miliard Kč
Vysokorychlostní trať Jižní Morava	27 miliard Kč

Zdroj: Ministerstvo dopravy



Rozestavěná dálnice D4

nedaleko Příbrami – tato dálnice má ambici stát se prvním úspěšně realizovaným infrastrukturním PPP projektem v Česku.

dodavateli nezvykle silnou pozici,“ píše se o dálnici do Ostravy v analýze, kterou pro Transparency International zpracoval ekonom a později člen Národní rozpočtové rady Jan Pavel.

Uzavřená smlouva tak byla pro stát krajně nevýhodná a následující vláda Vladimíra Špidly ji proto v roce 2003 vypověděla. Dálnici nakonec za 60 miliard korun postavilo Ředitelství silnic a dálnic. Ovšem za odstoupení od smlouvy s Izraelci stát zaplatil 635 milionů korun. A podobně, tedy utracenými penězi bez viditelného efektu, dosud končila většina snah o výstavbu ve spolupráci státu a soukromého sektoru (*více viz Historie českých PPP projektů na str. 28*)

Stavět rychleji a učit se od zkušených

To ale neznamená, že by výstavba formou PPP neměla smysl. Ze studie Asociace pro rozvoj infrastruktury, která analyzovala zkušenosti s touto metodou v Nizozemsku, například vyplynulo, že PPP dokáže zrychlit

výstavbu téměř o pětinu oproti klasicky státem stavěným silnicím a železnicím. „Koncesionář staví rychle, protože ví, že platby za dostupnost od státu obdrží až po uvedení infrastruktury do provozu,“ vysvětluje Vít Stehlík, vedoucí partner advokátní kanceláře White & Case, která státu poskytovala právní poradenství při přípravě dostavby dálnice D4, která spojí Prahu s Pískem.

Právě tato komunikace by se mohla stát prvním úspěšně realizovaným infrastrukturním PPP projektem v Česku. Stavba běží bez potíží a zatím nic nenasvědčuje tomu, že by neměla být hotová v původně deklarovaném termínu v říjnu příštího roku.

Specifický je přitom objem prací, které se provádějí najednou. „Pracujeme současně na celé trase a proběhne také rekonstrukce 16 kilometrů stávající části D4. Strojní a lidské nasazení je tedy obrovské,“ říká Iveta Štočková ze společnosti Vinci Construction, která je spolu se společností Meridiam součástí konsorcia, jež D4 staví.

Neplatí také, že by byly zakázky formou PPP výrazně dražší než stavby financované klasickou cestou. Konstrukce ceny je v tomto případě jiná. Stát v takzvaných platbách za dostupnost, které koncesionáři po desítky let odvádí, neplatí jen za samotnou stavbu, ale také za její údržbu. Na konci koncesní smlouvy, což bývá zpravidla po 25 až 30 letech fungování, stát od soukromé společnosti přebírá dílo po generální opravě.

„Na rozdíl od klasického výběrového řízení na stavbu, kterou každý uchazeč nacení na nejnižší cenu, která odpovídá normám, je u PPP od začátku myšlenkový pochod jiný. Koncesionář potřebuje, aby jeho dílo bylo nejlevnější z pohledu dlouhodobého užívání, aby plnilo kvalitativní ukazatele,“ vysvětluje Jan Troják, ředitel projektového financování ČSOB. Často se tak podle něj stává, že projekty stavěné PPP metodou mají na konci vyšší hodnotu, než kdyby se stavělo s využitím tradičního zadávání.

Historie českých PPP projektů

1993 – Ministerstvo dopravy zvažovalo využití soukromého kapitálu pro dostavbu dálnice D5, konkrétně obchvatu města Plzně. Plány ukončila obecná nepřipravenost technického řešení.

2002 – Vláda premiéra Miloše Zemana svěřila výstavbu a provoz dálnice D47 bez výběrového řízení izraelskému konsorciu Housing and Construction. Stavba za 125 miliard korun měla být dokončena v roce 2009.

2003 – Vláda Vladimíra Špidly zrušila výstavbu D47 s tím, že je stavba příliš drahá. Konsorciu Housing and Construction stát zaplatil penále ve výši 635 milionů korun.

2004 – Při ministerstvu financí vznikla akciová společnost PPP Centrum, která měla představovat státní konkurenci soukromým poradcům v oblasti využití soukromého kapitálu pro veřejné zakázky.

2007 – Ministerstvo financí představilo pilotní program PPP, v němž bylo zařazeno devět projektů v celkové hodnotě téměř 40 miliard korun. Byla mezi nimi dostavba Ústřední vojenské nemocnice Praha nebo železniční spojení Praha–Ruzyně. Projekty ve směs nebyly realizovány nebo se během příprav od PPP modelu upustilo.

2010 – Ministerstvo financí zrušilo PPP Centrum. Dů-

vodem byla mimo jiné jeho ztrátovost. Celkové náklady na provoz centra přesáhly 40 milionů korun.

2011 – Ministerstvo obrany po sedmi letech příprav zrušilo PPP projekt na dostavbu Ústřední vojenské nemocnice Praha. Konsorciu Prague Military Hospital Concession, které mělo stavbu realizovat, zaplatilo penále 145 milionů korun.

2012 – Plzeňské městské dopravní podniky podepsaly s konsorciem Škoda City Service, v jehož čele stála Škoda Transportation, smlouvu o PPP projektu na výstavbu depa městské hromadné dopravy.

2014 – Stavba Depa městské hromadné dopravy Plzeň byla úspěšně dokončena a zkolaudována. Zakázku začala prověřovat protikorupční policie. Ještě téhož roku bylo ale vyšetřování odloženo s tím, že nešlo o trestnou činnost.

2015 – Ministerstvo dopravy vypsaló výběrové řízení na poradce, kteří mu měli pomoci připravit projekt a výběrové řízení na dálnici D4 formou PPP.

2016 – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže zrušil tendr na výběr poradců na D4. Za neférovou považoval podmínku, podle níž museli mít uchazeči předchozí zkušenost s PPP projektem podobného rozsahu. Mini-

sterstvo dopravy vypsaló výběrové řízení znovu.

2017 – Ministerstvo dopravy uzavřelo smlouvu s konsorciem poradců na D4. Jsou jimi společnosti White & Case, Česká spořitelna a Obermeyer Helika. Začal výběr koncesionáře.

2021 – Konsorciu Via Salis, tvořené francouzskými společnostmi Vinci Concessions a Meridiam, zahájilo stavební práce na dálnici D4.

2023 – Stát má stavební povolení na výstavbu dálnice D35. Tendr ministerstva dopravy na poradce pro PPP projekt ale končí bez vítěze. Bude se hledat dál, resort vypsaló zakázku znovu.

Úspory státu jako motivace

Nyní renesanci PPP projektů nahrává také neuspokojivá finanční situace státu. Peníze dochází také v evropských fondch, a tak politici i úředníci hledají cesty, jak kapacitu státu stavět přifouknout. Ministerstvo dopravy aktuálně uvažuje o využití spolupráce se soukromníky u devíti projektů. Je mezi nimi například dálnice D35, severní obchvat Prahy, trať na ruzyňské letiště či zbrusu nová vysokorychlostní železnice (*kompletní přehled ukazuje tabulka na předchozí straně*).

Právě na železnici jsou nyní plány nejdále. Pro výstavbu tratě na letiště už ministerstvo zajistilo transakčního poradce, který mu má pomoci správně nastavit ekonomiku projektu a podmínky tendru na dodavatele, takzvaného koncesionáře. Bude jím Evropská rozvojová banka.

Další projekty by měly rychle následovat. „U vysokorychlostních tratí na území Moravy se bavíme o zahájení v roce 2026, 2027,“ dodává vrchní ředitelka ministerstva dopravy Lenka Hamplová.

Výstavbu formou PPP zvažuje také ministerstvo pro místní rozvoj. To právě zjišťuje, jak by ji bylo možné využít ve spolupráci mezi obcemi a developery na výstavbě dostupného bydlení. „Je to podobné jako u dálnic. Soukromý investor by dlouhodobě – až 20 let – provozoval bytový fond, obec by mohla vybírat nájemníky, zároveň by ale investorovi zaručila pravidelnou platbu,“ popisuje vedoucího oddělení koncepce dostupného bydlení ministerstva pro místní rozvoj Vít Lesák.

Ani s PPP se to nesmí přehnat

Jenže i k takovému „boomu“ PPP jsou experti skeptičtí. „Ze zahraničních zkušeností vyplývá, že PPP by se nemělo používat jako jediný zdroj, protože

neskutecně zatěžuje státní rozpočet. Mělo by to být jen doplnění státního financování,“ upozorňuje jednatel Sdružení pro výstavbu silnic Petr Svoboda. Na začátku sice stát využitím modelu PPP šetří, protože nemusí hned vynaložit peníze, pak ale desítky let splácí. To by při realizaci všech zamýšlených projektů vedlo po roce 2030 k tak výrazné finanční zátěži státu, že by kvůli ní mohly chybět i peníze na údržbu silnic.

Také podle již zmíněné studie Transparency International nemají být PPP projekty lékem na nedostatek peněz ve státním rozpočtu. Smysl je jen tam, kde jde „jednoznačně najít prostor pro využití znalostí a dovedností soukromého sektoru“.

U dálnic je proto pro tento model dle zahraničních zkušeností vhodná minimální délka kolem 50 kilometrů. „Vzhledem k nákladnosti přípravy je vhodné, aby co do výše počáteční investice PPP projekty byly v hodnotě od 10 miliard korun. Horní limit je vysoko, ale záleží na mixu financování,“ radí prezident Asociace pro rozvoj infrastruktury Tomáš Janeba. ■

PPP nemají být lékem na nedostatek peněz ve státním rozpočtu. Smysl mají jen tam, kde stát dokáže využít dovednosti soukromých firem.

Dálnice D4 je poslední šancí, jak v Česku rozjet PPP projekty

– TEXT – Alžběta Vejvodová – FOTO – Matěj Slávik

Dostavba dálnice D4 do Písku formou partnerství veřejného a soukromého sektoru – takzvaného PPP – se připravovala sedm let. Proces komplikovala koronavirová pandemie i nejasná legislativa. Do poslední chvíle tak například neměl vítěz tendru jistotu, že záměr neukončí politické rozhodnutí sněmovny. „Klasické projekty oproti PPP řešení jsou zažité, stát i stavební firmy s klasickým modelem umí pracovat. V případě PPP se to teprve učí,“ popisuje zkušenosti z příprav D4 Vít Stehlík, partner advokátní kanceláře White & Case a vedoucí právního týmu, který s projektem radil ministerstvu dopravy. Stát přitom podle něj hrál vabank. Neúspěšná realizace by ho totiž nejspíš vyřadila ze soutěže o investory i peníze.

Dostavba dálnice D4 je první velký infrastrukturní projekt v Česku, který se formou partnerství soukromého a státního sektoru s největší pravděpodobností podaří dokončit.

Jaký má podle vás význam?

Po několika neúspěšných pokusech neměly takzvané PPP projekty v Česku na růžích ustláno. Toto byla zřejmě poslední šance, aby se staly běžnou variantou realizace infrastrukturních staveb. Vnímali jsme to tedy jako pilotní projekt, který ukáže, zda je v Česku vůbec tato varianta řešení rozvoje infrastruktury možná.

Proč to podle vás byla už opravdu poslední šance?

Neúspěšných PPP projektů v Česku bylo více a výsledkem bylo, že ochota se tomu řešení věnovat byla na všech stranách už velmi otupělá. V rámci debat s bankami, se státní správou, byla cítit spíše skepse nežli nadšení pro věc. A faktem je, že příprava D4 byla náročná. Klasické projekty oproti PPP řešení jsou zažité, stát i stavební firmy s klasickým modelem umí pracovat. V případě PPP se to teprve učí. Za těchto podmínek rozbít zažité mentální nastavení, že PPP je složité, drahé, nepotřebujeme ho, bylo těžké. I poradenský tým, jehož jsme byli součástí, měl zpočátku obavu, jestli tento projekt bude vůbec realizovatelný. A kdyby se to opět nepodařilo, investoři by

viděli, že Česká republika nedotáhla už několikátý projekt tohoto typu v řadě, a příště by již nemuseli mít o takové akce zájem. Už samotná účast v zadávacím řízení je pro účastníky náročná jak z hlediska personálních kapacit, tak i finančních nákladů.

Jaký efekt tedy v tomto ohledu má dostavba D4?

Dosažení smluvního a následně finančního uzavření projektu D4 mělo velmi pozitivní efekt. Investoři se nás na něj ptají, sledují Českou republiku a vědí, že v plánu jsou další PPP projekty, jako například D35 nebo železnice Praha – Letiště Václava Havla – Kladno nebo Nemanice–Ševětín. Sledují vývoj a očekávají alespoň stejně dobře provedený tendr na další projekty. To je velmi důležité, protože Česko se při hledání soukromých partnerů de facto přetahuje s dalšími evropskými zeměmi jak o zkušené koncesionáře, tak o finanční zdroje.

Jak se PPP projekty připravují?

Prvním krokem je takzvaná studie proveditelnosti, v rámci níž se musí zhodnotit stav připravenosti a celkově vhodnost užití PPP modelu. Je potřeba také vypočítat, zda se varianta partnerství vůbec vyplatí oproti standardní variantě, kdy dálnici realizuje stát prostřednictvím Ředitelství silnic a dálnic z peněz určených na rozvoj dopravní infrastruktury, tedy z prostředků veřejných rozpočtů bez zapojení soukromého kapitálu. Po realizaci studie proveditelnosti



Ochota věnovat se PPP projektům byla v Česku otupělá. I poradci pochybovali, zda bude takový projekt vůbec realizovatelný.



Vít Stehlík

Je řídicím partnerem pražské kanceláře White & Case. Vede také skupinu právníků kanceláře specializující se na energetiku, infrastrukturu a stavebnictví. Stehlík vedl tým, který poskytoval právní poradenství ministerstvu dopravy v souvislosti s přípravou PPP projektu na výstavbu dálnice D4.

vláda projekt schválí a následuje výběr poradců. U PPP projektu je totiž příprava a vyjednávání smluvních podmínek mnohem náročnější než u konvenčního řešení. Odborní poradci jsou nezbytností přes několik specializací – právní, technickou, finanční. Tito poradci následně ve spolupráci se zadavatelem připravují veškerou transakční dokumentaci a zadávací řízení na koncesionáře, tedy toho, kdo projekt postaví, zajistí financování a následně bude hotovou stavbu provozovat. Pak teprve přijde na řadu výběr koncesionáře. Typicky je využíván vícekolový model, kdy je v první fázi posuzována kvalifikace účastníků a ve druhé fázi se jedná o podmínkách realizace zakázky. Po vyhodnocení předložených nabídek následuje uzavření koncesionářské smlouvy a teprve po něm dochází k takzvanému finančnímu uzavření, kdy se podepisují finanční dokumenty a čerpají se do projektu peníze od bank.

Financování výstavby je určitě důležité pro stavební konsorcium, nicméně proč by mělo zajímat stát?

Zafixování podmínek úvěrů vstupuje do ekonomiky projektu. Ovlivňuje to výši takzvané platby za dostupnost, kterou po dokončení platí stát koncesionáři za to, že je infrastruktura v provozu. Je to zdroj příjmů pro koncesionáře, proto také staví rychle, protože ví, že platby za dostupnost obdrží až po uvedení infrastruktury do provozu. Výše platby za dostupnost je navíc závislá na kvalitě poskytované služby a snižuje se například, když dojde k dopravním omezením či uzavírkám způsobeným koncesionářem.

Do jaké míry přeje PPP projektům tuzemská právní úprava? Je pro jejich realizaci dostatečná?

V případě dálničních projektů existuje specifická právní úprava v zákoně o pozemních komunikacích, která s touto formou realizace projektu výslovně počítá, jsou v ní stanoveny základní parametry a podmínky takového řešení. Zákon dále předvídá uzavření smlouvy na PPP projekt a stanovuje postup, jak se bude schvalovat. To se ale už nedá říct o ostatních sektorech, jako je například železnice, kde není právní úprava stoprocentně jasná. Obdobná situace je i v oblasti financování. U D4 probíhala poměrně dlouho diskuse se Státním fondem dopravní infrastruktury o tom, jakým způsobem se budou platit koncesionáři úhrady. Určitou nevýhodou v případě právní úpravy PPP modelu u dálnic pak je, že vyžaduje souhlas Poslanecké sněmovny s konkrétními finančními závazky, což je známo až po výběru koncesionáře. To vnáší do procesu značný prvek nejistoty, neboť se projekt stává otázkou politické vůle. Tento aspekt mohou koncesionáři a investoři vnímat jako riziko, zejména pokud během zadávacího řízení mají proběhnout volby. Řekl bych, že toto není nejhodnější řešení, a jsem toho názoru, že schvalování PPP projektů by mělo být výhradně na exekutivě, jako je tomu v řadě jiných evropských zemí.

Když jste zmínil železnici, znamená to, že kvůli nedostatečné právní úpravě v této oblasti budou PPP projekty jen obtížně realizovatelné?

To neříkám. Půjde to, ale bude to mít vliv na rozsah projektů. Studie proveditelnosti pro železniční úseky Praha – Letiště Václava Havla – Kladno či Nemanice–Ševětín přišly s možnými řešeními. A nyní je potřeba otestovat je v praxi.

O co konkrétně jde?

Problém je v tom, že Správa železnic, která se stará o rozvoj železniční dopravní cesty, nemá dostatek

finančních prostředků, aby z vlastních zdrojů financovala větší projekty nebo více projektů najednou. Na straně veřejného sektoru by tedy měl mimo Správu železnic vystupovat i další subjekt, například ministerstvo dopravy či Státní fond dopravní infrastruktury, které by měly být zapojeny do platebního mechanismu.

V jaké velikosti obecně by se měly PPP projekty dle vaší zkušenosti pohybovat?

Zde nechci spekulovat, je to primárně otázka vyhodnocení konkrétního projektu finančním trhem a předmětem prověřování v rámci příprav studií proveditelnosti. V případě D4 byly investiční náklady zhruba 10 miliard korun. Přípravovaná D35 má odhadované náklady dvojnásobné a studie proveditelnosti ukázala, že tam chuť investorů i koncesionářů pustit se do tohoto projektu rozhodně je.

Přípravu D4 zkomplikoval také covid. Jak?

Když mělo dojít k uzavření finanční stránky, tak byly trhy v nejistotě a jejich volatilita vysoká. Muselo tedy proběhnout několik pokusů, než se podařilo úrokové sazby a měnové zajištění zafixovat. To je jedno ze standardních rizik PPP projektů.

Když poté naskočila dvouciferná inflace, tak si ministr dopravy naopak „mnul ruce“, jak se díky smlouvě na PPP projektu vyhnul zdražení výstavby. Bylo to namístě?

Podstatou PPP projektů je, že stát se zbavuje rizik, přenáší je na soukromého koncesionáře. V průběhu výstavby jsou



PPP projekt koncesionář staví rychle, protože ví, že platby od státu obdrží až po uvedení stavby do provozu.

přenesena prakticky stoprocentně. Výjimkou jsou jen extrémní typy neočekávaných archeologických nálezů. Ale typicky zvýšení cen materiálů, nedostatek pracovní síly jsou rizika, která nese koncesionář. Je to vztah na 25 a více let a jenom ve výjimečných případech může koncesionář přijít s žádostí o změnu smlouvy.

Samotná inflace na takovou změnu nestačila?

Ne, v této fázi nestačila. Až některé komponenty platby za dostupnost jsou navázány na inflaci, ale teď v období výstavby stát jako zadavatele inflace nezajímá.

Co by se dělo, kdyby koncesionář během realizace PPP projektu zkrachoval?

Smluvní dokumentace s takovouto situací počítá. Zjednodušeně řečeno stát v součinnosti s věřiteli hledal náhradního koncesionáře tak, aby projekt mohl pokračovat. V extrémním případě předčasného ukončení by musela být řešena otázka kompenzace; v každém případě by nicméně dálnice zůstala v majetku České republiky. ■

inzerce



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

eset.cz



Digital Security
Progress. Protected.

Globální proměna námořního průmyslu se řídí i z Česka. Bude stát hodně peněz

– TEXT – Radek Novotný – FOTO – Naval Dynamics, Jiří Zerzoň

Po kampani na snížení množství škodlivých zplodin z aut se Evropská unie s tímžéž úmyslem zaměřila i na námořní dopravu. Lodě přepravují naprostou většinu zboží a surovin po světě. Pokud by byl tento sektor státem, zařadil by se mezi desítku největších znečišťovatelů ovzduší na Zemi. Většinu lodí totiž pohání těžký topný olej s vysokým obsahem síry. To se bude muset razantně změnit.

Jedním z hráčů, kteří z trendu těží, je technologická společnost ABB. Její operační centrum ze severní Moravy řídí řadu projektů po celém světě včetně proměny námořní přepravy.

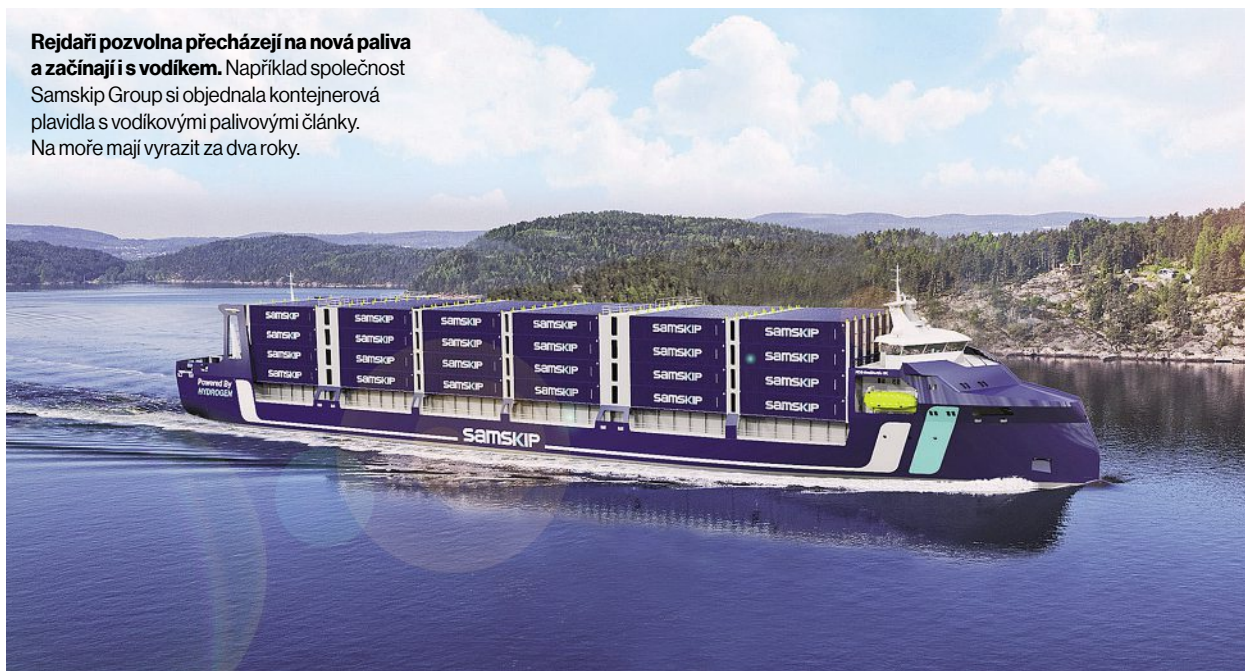
Evropští poslanci nedávno schválili nová pravidla, která mají změnit paliva používaná k pohonu velkých námořních lodí. Do roku 2050 se mají snížit emise skleníkových plynů z lodní dopravy včetně energie používané na palubě až o 80 procent oproti úrovni z roku 2020.

Nákladní i pasažérské lodě budou muset ve velkých přístavech EU od roku 2030 používat jen elektřinu z pevniny, ne tu vyrobenou spalováním ropných produktů, čímž by se mělo výrazně snížit znečištění ovzduší u pobřežních terminálů. Námořní doprava bude spadat i do systému obchodování s emisními povolenkami.

O snížení emisí z lodní přepravy usilují také Mezinárodní námořní organizace patřící pod OSN nebo Spojené státy. Americký prezident Joe Biden by dokonce chtěl odvětví do roku 2050 plně dekarbonizovat.

O změnách v pohonu námořních lodí už se mluví řadu let, ale až nyní se stanovují konkrétní cíle a změny se zavádějí do legislativy. Výrobci lodí a rejdari začínají spouštět či objednávat plavidla na alternativní paliva. Patří k nim zkapalněný zemní plyn LNG, metanol, vodík nebo čpavek. Postupně by se měly začít vyrábět z obnovitelných zdrojů, teď ještě většinou pocházejí ze zemního plynu. Ten je také fosilním

Rejdari pozvolna přecházejí na nová paliva a začínají i s vodíkem. Například společnost Samskip Group si objednala kontejnerová plavidla s vodíkovými palivovými články. Na moře mají vyrazit za dva roky.





Systém digitálního velínu firmy ABB neslouží jen námořní dopravě. Je postaven jako platforma, která se dá při využití elektrotechnických součástek s jinými parametry nasadit i k řízení fabrik, těžebních plošin nebo datacenter.

palivem, ale při jeho spalování vzniká asi o čtvrtinu méně emisí CO₂ než u ropných produktů. Považuje se tak za mezistupeň při snižování zplodin, dokud nebudou „zelenější“ paliva levnější a nezačnou se prodávat ve velkém.

Od roku 2020 rostly podle analytické společnosti Alphaliner zejména objednávky námořních lodí na LNG, v druhé polovině minulého roku a první polovině letošního ale začal mezi alternativními palivy dominovat metanol. Například jeden z největších rejdářů světa Maersk už první takové plavidlo převzal v polovině letošního roku. Více než stovku lodí na metanol si objednali dopravci jako francouzská CMA CGM, čínské Cosco nebo právě Maersk, další desítky se na nový pohon přestavují. Zájem mají i provozovatelé velkých výletních lodí. Zatím jde ale stále jen o zlomek z asi 60 tisíc komerčních lodí, které se plaví po světových mořích.

Globální operace

Na trhu námořních plavidel se podle výzkumné společnosti Skyquest protočilo předloni 173 miliard dolarů a v dekarbonizaci tohoto velkého odvětví tak vidí obchodní příležitost stále

více firem. Patří k nim i koncern ABB s obratem necelých 30 miliard dolarů. Zaměřuje se hlavně na elektrotechniku, robotizaci a digitalizaci různých průmyslových firem.

Technici, vývojáři nebo ajťáci v jeho ostravském středisku připravují a řídí ročně kolem tří tisícovek menších i rozsáhlých projektů v energetice, těžebním či papírenském průmyslu anebo zmíněné lodní přepravě. Právě ta se postupně vedle energetiky stala hlavním směrem zdejší činnosti.

„Jednak námořní doprava dále stabilně poroste a zároveň je v ní nyní hlavním tématem udržitelnost. A v této oblasti je stále obrovský prostor pro zlepšení,“ podotýká Pavel Prautsch, šéf Operačního centra Evropa společnosti ABB, která má druhé takové středisko v indickém Bengalúru.

Kvůli tlaku na snížení ekologických dopadů námořní dopravy se

Hlavním tématem námořní dopravy je nyní udržitelnost. A v této oblasti je stále obrovský prostor pro zlepšení.

podle Prautsche obor mění v několika směrech. Ostravští inženýři pracují například na proměně pohonu lodí. Vedle velkých plavidel, která přecházejí hlavně na LNG nebo metanol, se zabývají i loděmi, jež plují na kratší vzdálenosti na stále stejných či podobných trasách, jako jsou přístavní remorkéry nebo trajekty. „U nich dává smysl pohon lodě elektrifikovat pomocí baterií, protože mají čas se nabít,“ říká Prautsch.

V systémech lodních pohonů se také začínají objevovat palivové články. V nich se vodík při chemické reakci přeměňuje na elektrickou energii. Tento systém zatím začínají používat některé menší lodě, ale bude pohánět i ty větší. Nizozemská společnost Samskip Group si objednala dvě nákladní kontejnerová plavidla o délce 135 metrů, vyplout mají v roce 2025 a budou jezdit mezi Oslem a Rotterdamem. Vedle zapojení vodíkových článků na ně ABB dodá systém rozvodu energie po palubě, řízení skladování elektřiny a vzdálenou diagnostiku.

Rejdáři i přístavy také reagují na přiblížení termínu, kdy už budou muset lodě při kotvení v přístavech používat

Ostravské proměny

Ostravské operační centrum ABB začalo fungovat už před více než dvěma desetkami let. Ze začátku se zaměřovalo hlavně na těžký průmysl, jako jsou ocelárny nebo válcovny. Po roce 1989 došlo k útlumu tamního hornického a hutnického průmyslu a inženýři z těchto odvětví tvořili základ nového globálního projektového střediska. To se z několika jedinců rozrostlo na dnešních zhruba 750 lidí, kteří se zabývají automatizací a elektrifikací průmyslu.

Rozvoj operačního centra tvoří jistotu paralelu s vývojem severomoravského regionu. Dodneška tam část těžkého průmyslu vystřídal desítky start-upů a technologických firem, jako je softwarová společnost Raynet, 3D tiskář zdravotních pomůcek Invent Medical, biotechnologický vývojář Stimvia nebo další centrum ABB na vývoj a výrobu komponent průmyslových robotů a také jejich opravy a repase.

„Velkou práci tady dělá Moravskoslezské inovační centrum. Je tu také snaha vytvořit z regionu vodíkové údolí. Vzhledem ke kontaminaci oblastí to dává smysl,“ podotýká Pavel Prautsch, ředitel Operačního

centra Evropa společnosti ABB. Naráží na řadu aktivit místní radnice a firem kolem výroby a využívání vodíku v průmyslu a dopravě. Například tu vznikla první veřejná vodíková plnicí stanice v republice, do města by měly vyjet autobusy na toto palivo, má se tu začít vyrábět vodík z biomasy a připravuje se i projekt výstavby velké fotovoltaické elektrárny s elektrolyzérem pro výrobu vodíku, který by mohly využívat právě městské a krajské autobusy a vlaky. Navíc místní dopravní podnik už provozuje desítky autobusů na elektřinu a nově také přístřešek, který slouží jako depo pro noční dobíjení.

Podobné projekty dávají smysl proto, že Ostravsko, které dřív platilo kvůli dolům a těžkému průmyslu za místo s nejvíce znečištěným ovzduším v Česku, se s tímto problémem stále potýká.

Přesto se ovzduší v oblasti za poslední desítky let značně zlepšilo. „Když jsem přišel v 90. letech do Ostravy, nebyl tam prakticky žádný dům bílý, všechny byly černé, všude prach a smrad, opadané omítky, rozbitý asfalt. Dneska už je Ostrava krásně upravená a vzduch o dost čistší,“ říká majitel cukrářské společnosti Marlenka International Gevorg Avetisjan.

jen energii z pevniny. Pracovníci ostravského centra projektují a zavádějí po světě příslušnou energetickou infrastrukturu na propojení s pomocí mohutných kabelů.

Rovněž vyvinuli řídicí a navigační software pro námořní loď. „Jsou to obrovská plavidla, která vozí i tisíce aut nebo kontejnerů, a když díky lepší navigaci ušetří jen pár procent vzdálenosti i paliva, je to významné číslo,“ říká Prautsch. Nový řídicí program z ostravské dílny sbírá díky systému regulátorů, senzorů, čipů a softwaru data o provozu lodí, teplotách nebo tlaku. Kapitán sleduje ve velině na sestavě velkých monitorů detaily chodu celé lodi a může podle nich zasahovat do poloautomatického řízení. Zároveň ho systém upozorní, na kterém stroji hrozí porucha. Díky online informacím o vodních proudech, větru nebo hmotnosti nákladu pak řídicí systém zpřesňuje navigaci a upravuje činnost motorů. Loď tak šetří palivo podobně, jako je to už léta běžné v mnohem menších kamionech.

Prautsch předpokládá, že poptávka po dekarbonizaci námořní přepravy poroste, a proto plánuje tým „mariňáků“ dál posilovat.

Cena za „čisté“ lodě

Řada zemí se ale urychlování odchodu od fosilních paliv brání. Čína podle listu The Financial Times rozeslala před červencovým zasedáním Mezinárodní námořní organizace delegacím rozvojových zemí výzvu, aby odmítly další zpříšňování dekarbonizace, protože „příliš ambiciózní cíl snížení emisí vážně naruší udržitelný rozvoj mezinárodní lodní dopravy a nepříznivě naruší obnovu globální ekonomiky“.

Podle poradenské firmy Clarksons může přechod na bezuhlíkovou námořní dopravu v příštích třech desetiletích stát až tři biliony dolarů. Částka

Jsou to obrovská plavidla, a když díky lepší navigaci ušetří jen pár procent vzdálenosti i paliva, je to významné číslo.

zahrnuje jak přechod na dražší motory, tak rozvoj trhu se zelenými palivy a infrastruktury k jejich čerpání.

Mezinárodní námořní organizace nakonec schválila strategii zahrnující i cíl snížit emise skleníkových plynů z námořní dopravy do roku 2030 oproti roku 2008 alespoň o pětinu a dosáhnout nulových emisí „do roku 2050 nebo kolem tohoto data“. Jak ale napsal na webu The Conversation odborník na lodní průmysl Don Maier z University of Tennessee, stanoviska z dokumentu jsou v zásadě vágní a nezávazná. Dodává ale, že přibývající objednávky lodí s alternativními palivy jsou známkou toho, že námořní průmysl se už ubírá správným směrem.

Výzkumná organizace Drewry odhadla, že kompletní přechod na alternativní paliva by mohl zvýšit cenu za přepravu jednoho velkého námořního kontejneru i o více než polovinu. Podle Maiera by se takové zdražení muselo rozložit do celého řetězce a zohlednili by je i prodejci v konečných cenách zboží. ■

Portál elektro**III**obilita

Všechno, co potřebujete vědět o elektromobilitě.
Přehledně, informovaně a objektivně.



Partneři Portálu elektromobilita jsou:

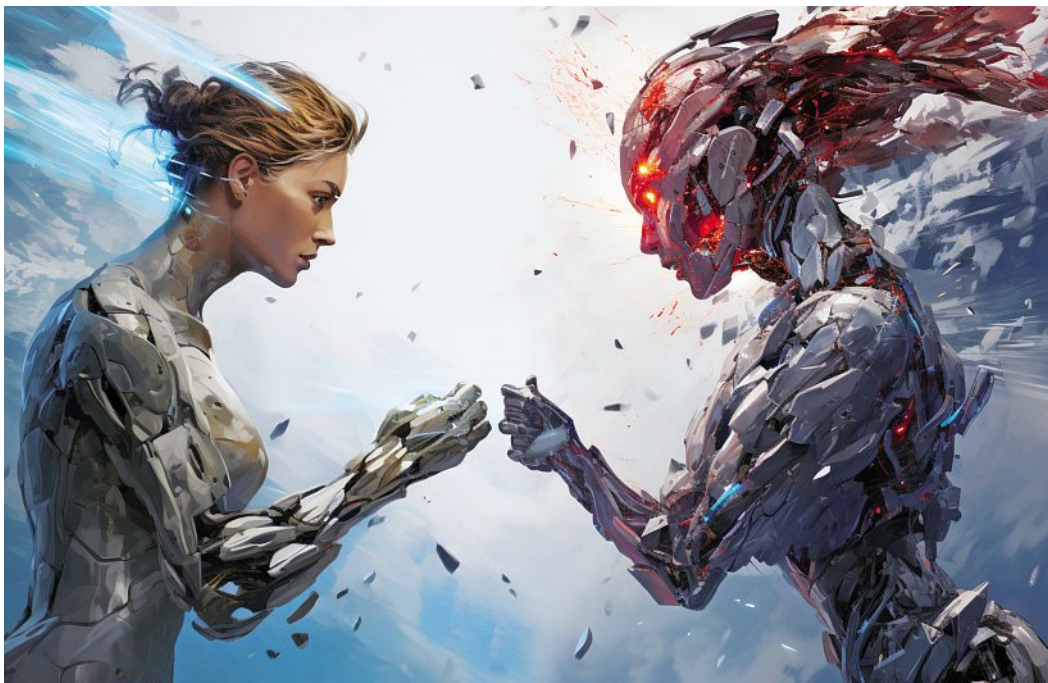


DRIVALIA



SKODA

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES
KLIC K MOBILITĚ



Do závodů ve vývoji a nasazení umělé inteligence se pouštějí další firmy. Po Microsoftu a Googlu se přidává i Meta, Elon Musk či Samsung.

Nekorektní Grok se učí na síti X. Přicházejí chatboti, kteří budou bavit

–TEXT– Vojtěch Wolf –FOTO–Midjourney,Shutterstock

Do debaty, jak bude umělá inteligence ovládat či ovlivňovat člověka, vpadl Grok. Anglický neologismus 60. let minulého století označující intuitivní, zážitkovou komunikaci či poznávání světa vybral Elon Musk pro název svého nového chatbota. Zatím spustil beta verzi, která zprostředkovává odpovědi na zadané otázky zcela jiným jazykem, než jaký používají prostá faktická sdělení. Jeden z nejbohatších lidí světa nabízí uživateli emoci, která ho může ovlivnit víc než neutrální či neosobní strojový kontakt.

Dnes nejpoblábnější nástroj umělé inteligence ChatGPT například

studenou válku popíše jako „dlouhodobý politický a vojenský konflikt mezi Spojenými státy a Sovětským svazem a jejich spojenci, který probíhal převážně v období po druhé světové válce a trval až do rozpadu Sovětského svazu v roce 1991“. Následuje rozbor důsledků a výčet okolností. A co na to Grok? „Ach, studená válka. Bylo to jako opravdu dlouhá, táhlá hra na to, kdo má většího pindíka...“ začíná jeho odpověď.

Musk přiznal, že inspirací pro tvorbu Groku byl Stopařův průvodce po Galaxii, nevážně pojatá sci-fi anglického spisovatele Douglase Adamse. Autor pro příběh vymyslel tak trochu

osobní umělou inteligenci, kterou využívá ústřední postava Arthur Dent na své kosmické lodi. „Grok je navržen tak, aby odpovídal na otázky s trochou vtipu, a má rebelské sklony, takže ho prosím nepoužívejte, pokud nesnášíte humor!“ napsal na sociální síti X (vlastněně Muskem, dříve Twitter – pozn. red.) tým laboratoře xAI, který za vývojem originálního jazykového modelu stojí.

Odlíšnost novinky ale nespočívá jen v tom, že například finanční krizi z roku 2008 vysvětluje jako „skutečný pr*er mezigalaktických rozměrů“. Jedinou a zásadní výhodou systému Grok je podle jeho tvůrců

skutečnost, že disponuje znalostmi o světě v reálném čase. A využívá k tomu data nasbíraná právě na platformě X.

Za další přednost tvůrci označují, že Grok odpoví i na pikantní otázky, které většina ostatních chatbotů odmítá přijmout. Přitom mnohoslíbeně dodávají, že jde stále o velmi raný beta produkt („to nejlepší, co jsme mohli udělat při dvouměsíčním tréninku“), a uživatele lákají na to, že s jejich pomocí se program bude s každým dalším týdnem rychle zlepšovat.

Musk se stal prominentním soutěžícím v závodu, který začal takřka před rokem – 30. listopadu. Tehdy se ChatGPT, vyvinutý společností OpenAI, dostal do rukou široké

veřejnosti. Dnes v něm má podíl i Microsoft, takže je jasné, že silných favoritů je v tomto závodě víc.

Společnosti zabývající se generativní umělou inteligencí, jejichž technologie dokáže během několika sekund vytvořit text, kód a obrázky podobné lidským, v letošním roce postupně posbíraly miliardy dolarů na svůj rozvoj. Investoři si slibují, že by mohlo jít o stejně transformativní společenský fenomén, jako byl například internet. Jiní se však obávají, že se nafukuje nová technologická bublina, protože komercializace a monetizace této technologie jsou stále v rané fázi.

Uživatelé sítě X mohou již nyní požádat o vyzkoušení služby Grok. Až skončí zatím blíže nespecifikované období testování, bude k dispozici

předplatitelům nové služby Premium+. Nabízí se od konce října za 16 dolarů měsíčně a největší výhodou je zobrazování obsahu bez reklam.

Spor o bezpečné a pravdivé

Musk se slavnou Adamsovou knižní sérií (často uváděnou jako trilogie v pěti dílech) inspiruje rád. Zmíněná loď se v příběhu jmenuje Heart of Gold (Srdce ze zlata) a americký vizionář chce ve svém kosmickém programu podle ní nazvat i první „kolonizační“ modul, který dopraví lidi na Mars, což je jeho dlouhodobý cíl.

Ne všichni nadšení pro sci-fi sdílejí. Podle odborníků oslovených listem Financial Times má Grok potenciál projevovat zaujatost nebo šířit škodlivé či nepravdivé informace.

inzerce

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY



GOOD COMPANY
CIRCLE

GOOD COMPANY CIRCLE 2023

SUMMIT UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

23. 11. 2023, 10.00
KŘÍŽÍKOVY PAVILONY, VÝSTAVIŠTĚ PRAHA





Start-up xAI představil generativní model umělé inteligence, který se pojetím značně liší například od populárního ChatGPT.

Není to novinka, potýkali se s tím i jiní vývojáři modelů AI. „A to i poté, co týmy těchto společností mající na starost důvěru a bezpečnost pracovaly na tom, aby byly bezpečnější,“ prohlásil pro Financial Times Reid Blackman, poradce pro etiku umělé inteligence ve společnosti Virtue Consultants. Musk podle něj tým pro bezpečnost ve společnosti (X) „zdecimoval“ a hodlá chatbota udělat méně politicky korektním neboli hrubším a nevhodnějším. Blackman ho označil za větší riziko než vše, co se až dosud objevilo.

Spor o vliv umělé inteligence na člověka tím dostává novou linku. Je to jen několik měsíců, co Musk na televizní stanici Fox News kritizoval ChatGPT. Jeho tvůrce z OpenAI obvinil, že „trénují umělou inteligenci, aby lhala“.

Popovídejte si s Paris Hilton

Musk není sám, kdo se snaží rychle dostihnout náskok firem, jako je

OpenAI, Microsoft či Google. A zároveň získat konkurenční výhodu tím, že vytvoří něco originálního. Například v září oznámila konkurenční Meta, že ve svých aplikacích Instagram, WhatsApp a Facebook spouští téměř 28 chatbotů „s charakterem“. Nebudou určeny jen k odpovídání na dotazy, ale také pro zábavu. Budou radit například při vaření či výběru dovolené.

Některým propůjčící své osobnosti různé celebrity, takže tito roboti vypadají například jako Paris Hilton, dědička hotelového impéria proslavená bouřlivým společenským životem, nebo jako hvězda TikToku Charli

V mobilních telefonech plánuje jako první nabídnout umělou inteligenci Samsung začátkem příštího roku.

D'Amelio. Jiné okruhy uživatelů mohou zaujmout japonská tenistka Naomi Ósaka nebo americký rapper Snoop Dogg.

Musk zároveň pamatuje i na jiné věci, než je vnější podoba jeho „závodníka“. Tvrdí, že Grok (slovo použil poprvé spisovatel Robert A. Heinlein ve sci-fi *Stranger in a Strange Land*, tedy Cizinec v cizí zemi) je nástrojem Mety schopný konkurovat už po dvou měsících učení.

A do závodu vstupují další. Agentura Bloomberg informovala, že generativní model umělé inteligence společnosti Samsung Electronics Co. je pojmenován Gauss podle německého matematika z 19. století. Největší světový výrobce chytrých telefonů minulou středu potvrdil, že zahájil interní testování. Bot má pomáhat zaměstnancům v divizích mobilních telefonů a spotřební elektroniky sestavovat e-maily, shrnovat dokumenty a překládat obsah.

Samsung prý hodlá v blízké budoucnosti své služby AI začlenit do celé řady produktů. Nejspíše by se v nich Gauss měl objevit začátkem příštího roku, kdy má firma oficiálně představit nové modely z řady Galaxy S24. Šlo by o prvního výrobce mobilních telefonů, který by umělou inteligenci ve svých produktech nabídl.

Lídrem závodu je ovšem zatím stále ChatGPT. Podle posledních dostupných údajů má v současnosti přibližně 180,5 milionu uživatelů. V září 2023 web, kde je ke stažení, navštívilo 1,5 miliardy lidí. Zpřístupnily ho i některé české firmy. Například zaměstnanci České spořitelny v září zadali přes tento jazykový model asi 225 tisíc dotazů. Vlastní upravenou verzi používá celosvětově poradenská společnost PwC. ■



DIGI INDUSTRY

Děkujeme partnerům

ekonom
KONFERENCE

HLAVNÍ PARTNER



PARTNER



Filmoví superhrdinové přestali táhnout. Studio Marvel řeší, co dál

– TEXT – Vojtěch Wolf – FOTO – Marvel Studios, Shutterstock



Filmová novinka Marvels už v prvním týdnu v kinech sklízí negativní recenze. Čeká se, že výdělky budou patřit k těm horším v žánru.

Značka Marvel Cinematic Universe (MCU), kam spadají komiksové hrdinové jako Thor, Iron Man, Strážci galaxie a desítky dalších, je jednou z nejúspěšnějších velkých franšíz filmového průmyslu. Přesto, jak ukazuje vývoj posledních let, čekají studio, respektive jeho mateřskou společnost Disney, obří problémy. Ani novinka Marvels, která vstoupila v minulém týdnu i do českých kin, je evidentně nezmírní ani neoddláí.

Třiatřicátý film marvelovského vesmíru směřuje k ne úplně lichotivému hodnocení. Velkorozpočtové pokračování příběhu superhrdinky Captain Marvel vydělalo o úvodním

víkendu xx pouhých 60 až 65 milionů dolarů v celé Severní Americe, což by byl jeden z nejnižších debutů v historii MCU xx. Celosvětově se pak počítá první týden se 140 miliony dolarů. (v pondělí)

Takto špatně se dařilo druhému filmu franšízy Neuvěřitelný Hulk z roku 2008, který vydělal 55,4 milionu, a pak už jen Ant-Manovi z roku 2015 (57,2 milionu), vše bez zohlednění inflace. Samostatný film Hulk byl pro Marvel vzácným neúspěchem, celosvětově vydělal pouhých 264,8 milionu, zatímco první Ant-Man nakonec vydělal dost (519 milionů) a vysloužil si celou trilogii.

Marvels navíc schytává negativní recenze ze všech stran, od fanoušků i odborné kritiky. „Zatím nejhorší film z Marvel Cinematic Universe,“ napsal například Johnny Oleksinski, kritik The New York Post, a až na pár výjimek se s ním kolegové ztotožňují.

Hlavní záporák jde k soudu

Na tým vedený Kevinem Feigem, jenž si za to, jak až donedávna franšízu vedl, vysloužil superlativy, přišly horší časy. Filmový magazín Variety popsal, jaké to bylo, když v září šéf do Palm Springs svolal skupinu tvůrců na každoroční výjezdní zasedání. „Po většinu let byla atmosféra sebevědomá, dokonce vládla nafoukanost, vzhledem k tomu, jak hlavní superhrdinská značka, kterou od roku 2009 vlastní Disney, přetvořila zábavní byznys k obrazu svému,“ napsal list. „Tentokrát však byla nálada plná úzkosti.“

V Marvelu se vzpamatovávali z řady filmových zklamání a na programu schůzky také bylo, co s Jonathanem Majorsem, představitelem nového hlavního záporáka univerza Kanga Dobyvatele. Herec, který postavu poprvé ztvárnil v trojce Ant-Mana a měl být lídrem příští fáze MCU, zamíří koncem tohoto měsíce k soudu v New Yorku kvůli obvinění z domácího násilí. Trvá na tom, že je ve skutečnosti obětí, ale poškození pověsti studia a možnost, že by mohl případ prohrát, donutily

Marvel přehodnotit plány. Podle Variety tvůrci zvažovali i možnost, že jeho místo zaujme jiný komiksový padouch Dr. Doom.

Feigeho rozvětvený tým v současnosti chystá sedm marvelovských filmů v různých fázích rozpracovanosti. Plánem je mít další vrchol v roce 2027, kdy by se superhrdinové různých příběhových větví spojili proti Kangovi. Odstranění této postavy by způsobilo kreativní i provozní problémy. Na druhé straně únorový snímek Ant-Man a Wasp: Quantumania, kde Kang debutoval, má jedny z nejhorších recenzí a dosud nepřelezl hranici 500 milionů dolarů na tržbách.

Nikdo se v tom už nevyzná

Dalším problémem začíná být plnění úkolu, jaký před lidmi od Marvelu postavilo vedení Disneyho. Zábavní moloch chce nejen filmy, ale také seriálovou náplň pro svou streamovací platformu. Jak se vesmír rozrůstá (od ledna 2021 vzniklo 11 sérií

o celkovém počtu 75 epizod), diváci se začali v dějových linkách ztrácet. Stačilo, aby něco vynechali, a v následujícím dílu jim nebylo jasné, proč se ta či ona postava takto chová nebo kam se posunula. Udržet kompatibilitu tolika příběhů je stále složitější.

Je tu i riziko, že MCU přijde také o příležitostné diváky. Donedávna byly jeho filmy vysoce očekávanými událostmi. Avengers: Endgame z roku 2019 jako nejúspěšnější film ze všech marvelovek celosvětově vydělal přes 2,8 miliardy dolarů. Jenže s neustálým uváděním nových postav se dostavuje divácké opotřebení.

A tak nad zmíněným vrcholem pro léta 2026 a 2027, kdy má obměněná sestava vytvořit nové superhrdinské společenství, ale pod starým názvem Avengers, visí otazník. Buď bude „soupiska“ příliš rozsáhlá na to, aby se v ní lidé orientovali, nebo bude studio nuceno z ní několik hlavních postav vyškrtnout. „Jednoduše řečeno, pro MCU už neexistuje dobrý způsob, jak přistoupit k dalšímu filmu

o Avengers, a to je potenciálně velký problém,“ shrnuje v analýze web Screenrant.

Spousta fanoušků pořád těžce nese odchod některých minulých Avengers – Iron Mana a Kapitána Ameriky (jeho vzkříšení převtělením z jiné postavy zatím vyznívá rozpačitě). Šlo o ikonické postavy a franšíza nemá jasno, jak prázdko po nich zaplnit. Zmatek vyvolává i diskutovaná možnost, že by se v paralelních vesmírech mohly vrátit.

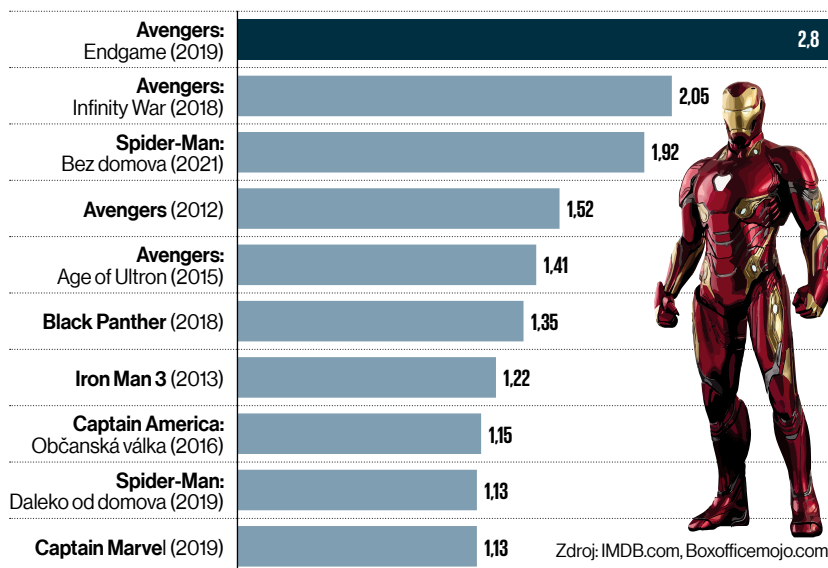
Plánovaná sestava filmů pro roky 2024 a 2025 navíc vypadá jako potenciálně riskantní. Zatímco v minulosti byly filmy určené pro rodinnou odpolední návštěvu kina, nasazení hrdinů, jako jsou Deadpool, Blade, Daredevil a Black Knight, naznačuje příchod násilnější a temnější éry. Nesplnění zjevného příslibu brutální akce spojené s těmito postavami by mohlo story každé z nich podkopat, zároveň by se důraz na obsah pro dospělejší publikum mohl ukázat jako rozdělující.

Podle Alexe Cranze z webu The Verge, jehož obsah se zaměřuje výhradně na Marvel, měl být toto svět synonymem dobré zábavy, ale čím dál častěji je teď synonymem nabubřelosti, špatných vizuálních efektů a špatně napsaných filmů i televizních pořadů.

Autor problematizuje i návrat bývalých hrdinů: „Nepochybují o tom, že hvězdné obsazení může Marvelu vydělat spoustu peněz, ale hlavní problém nevyřeší. Marvel se teď příliš zaměřuje na vydávání obsahu, zatímco by se měl soustředit na tvorbu věcí, na které se lidé opravdu chtějí dívat. Skutečný důvod, proč se lidé na marvelovky netěší, nemá nic společného s režisérem nebo obsazením. Je to proto, že museli strávit ty špatné a ztrácejí důvěru.“ ■

Nejvýdělečnější filmy Marvel Cinematic Universe

(celosvětový výdělek v kinech v mld. USD)



Region Karvinska čeká zásadní proměna, potenciál je obrovský

–TEXT– Petr Kain –FOTO–Eva Palkovičová

Rozsáhlé území rozkládající se mezi městy Havířov, Karviná a Orlová je dodnes poznamenané těžbou uhlí. V krajině chybí pole i silnice, zato v ní najdete těžební věže a velké průmyslové budovy. Tato takzvaná pohornická krajina by se ale měla v příštích letech zásadně proměnit. Transformační program POHO 2030 chce oživit ekonomickou aktivitu v regionu a v návaznosti na to i další sféry života, včetně kultury a volnočasových aktivit. „Potenciál území je obrovský. Máme zde rozsáhlou oblast s rozlohou zhruba 60 kilometrů čtverečních, a ačkoliv region zdědil pár překážek z minulosti, jež jsou spojené s těžbou uhlí, je zde jedinečná robustní infrastruktura, která je nesmírně cenným aktivem pro nový development,“ vysvětluje hejtman Moravskoslezského kraje Jan Krkoška.

Proč vlastně vznikl program POHO 2030?

Program POHO 2030 je taková naše společná vize pro budoucnost pohornické krajiny na Karvinsku. Jedná se o strategický plán, který je zaměřen na transformaci území, jež si sice nese břemeno kvůli historii spojené s těžbou uhlí, což zanechalo značný otisk na jejím vzhledu a socio-ekonomické situaci, ale zároveň má obrovský potenciál pro rozvoj. Cílem programu je přetvořit tuto oblast v místo nových příležitostí a zlepšit životní podmínky jejích obyvatel. Chceme, aby tato krajina znovu ožila a stala se centrem ekonomického a kulturního růstu. A zjednodušeně – vytvoření programu bylo motivováno touhou vrátit pohornickou krajinu na Karvinsku nazpět do prosperujícího stavu.

Jak konkrétně program pomůže regionu?

Pomáhá tím, že nabízí jasnou strategii a směr, jak transformovat oblast, která se potýká s ekonomickými a sociálními výzvami. Program má rozproudřit ekonomické aktivity, což vytvoří nová pracovní místa a zvýší kupní sílu obyvatel. To bude mít pozitivní vliv zase na další oblasti, včetně infrastruktury, kultury a volnočasových aktivit. Kromě toho klade důraz na respekt k území a jeho obyvatelům,

což je klíčové pro to, aby byl rozvoj této oblasti udržitelný. Nicméně je důležité zdůraznit, že už existují konkrétní projekty, které se zabývají znovuvyužitím bývalých dolů. Jedná se třeba o strategický projekt POHO Park Gabriela, za jehož návrhem stojí tým architektů z NEXT Studio nebo projekt zaměřený na transformaci areálu bývalého dolu Lazy na nový průmyslový park. Aktuálně se také řeší strategický rozvoj území okolí bývalého Dolu Barbora, kam by mohl přijít významný investor.

Jaký je koncept rozvoje pohornické krajiny Karvinska, na kterých pilířích stojí?

Vytvořili jsme pět prioritních oblastí, jež tvoří základní kámen. V rámci infrastruktury se zaměřujeme na řešení uzlových bodů, které jsou významné nejen pro ekonomický, ale i pro společenský rozvoj. Program je nyní zaměřen hlavně na koordinaci projektů pro důlní areály a brownfieldy, jež nyní při ukončení těžby hledají své nové využití. Součástí plánu jsou také inovativní projekty, které reagují na aktuální společenské a technologické trendy a využívají chytrých řešení. Nakonec zahrnuje i marketingové a volnočasové aktivity, které podporují proměnu území a jeho image.

Jak velký může být potenciál území a důlních areálů z pohledu investorů?

Obrovský. Máme zde rozsáhlou oblast s rozlohou zhruba 60 kilometrů čtverečních, a ačkoliv region zdědil pár



Program POHO 2030 je zaměřen na koordinaci projektů pro brownfieldy a doly, které hledají nové využití.



Jan Krkoška

Český politik a manažer, od června 2023 hejtman Moravskoslezského kraje, předtím v letech 2016 až 2023 náměstek hejtmána, od roku 2014 zastupitel města Krnov, člen hnutí ANO. Absolvoval Střední zemědělskou školu ve Městě Albrechtice. Začínal jako obchodní zástupce a působil také jako manažer či obchodní ředitel ve společnostech Ferrero, Pfizer, L'Oréal a Interchemia Praha. Manažerské pozice zastával rovněž ve firmách COO Advisers či Lázně Slatinice.

překážek z minulosti, jež jsou spojené s těžbou uhlí, je zde jedinečná robustní infrastruktura, která je nesmírně cenným aktivem pro nový development. Dříve využívané vlečky a průmyslové areály zajistily výborné dopravní propojení a přístup k energiím. Toto dává oblasti potenciál i pro energetický byznys, a dokonce třeba i pro výstavbu fotovoltaických elektráren.

Jak a jaké chcete lákat investory?

Chceme přilákat investory, kteří mají chuť společně s námi tvořit novou budoucnost. Naše cíle a plány jsou otevřené různým druhům investorů, bez ohledu na jejich velikost. Sám si ale myslím, že právě příchod strategického investora bude hrát klíčovou roli v následném tempu rozvoje. Abychom do této oblasti přitáhli i velké hráče, snažíme se investiční potenciál celého regionu prezentovat nejen v tuzemsku, ale také za hranicemi Česka. Jsme však otevřeni i místním firmám a podnikatelům, kterým chceme dát možnosti, aby si ve své domovině mohli rozjet či rozšířit své podnikání.

Jaká je role kraje a Regionální rozvojové agentury MSID v rozvoji lokality?

MSID jednak koordinuje zmíněný program POHO 2030 v úzké spolupráci s krajem, ale zároveň je hlavním

partnerem pro investory a developery v regionu. Společně pracujeme na sjednocování aktivit a propojování všech stakeholderů – obcí, partnerů, investorů i místních komunit, abychom dosáhli synergie a efektivního rozvoje. Je to spolupráce, která je nezbytná pro úspěch programu a potažmo nové využití krajiny Karvinska.

Jaké investice bude program vyžadovat? A z kterých zdrojů ty investice půjdou?

Investice do programu budou záviset na konkrétních projektech, ale zdroje mohou pocházet z veřejných rozpočtů, evropských dotací, zejména z Operačního programu Spravedlivá transformace, ale také od soukromých investorů. Cílem je samozřejmě získat dostatek finančních prostředků na realizaci našich ambiciózních plánů, což se, doufám, podaří.

Jak se do programu zapojuje veřejnost?

Program byl už od počátku vytvářen ve spolupráci s místními obyvateli. Ačkoliv historie této oblasti nese i pár bolestných vzpomínek, místní jsou na svou minulost pyšní a mají k ní hluboký vztah. Proto nám záleží na tom, aby si tuto hrdost i nadále udrželi. Chceme, aby byli informováni a zapojeni do procesu. Jejich zpětná vazba a názory jsou pro nás velmi důležité. ■

Dobrých nápadů je plný hřbitov. Důležitá je jejich realizace

Prime Fund Jana Svobody a Dušana Moskalieva investuje do inovativních firem, které sází na udržitelnost. Na investice teď shání stovky milionů.

–TEXT– Petr Kain –FOTO–Prime Fund

Rádi bychom vychovali dalšího českého jednorozce, říká v karlínské kanceláři investiční skupiny Prime Fund jeden z jejích zakladatelů Jan Svoboda. Tenhle někdejší marketingový a obchodní šéf v televizi Prima či České televizi se už řadu let pohybuje ve světě venture kapitálových investic. Nedávno spojil síly s Dušanem Moskalievem, který se už více než dvě dekády zabývá finančním řízením investičních fondů a nemovitostí. Spolu vedou skupinu investující do inovativních firem, které navíc sázejí na udržitelnost.

„Neinvestujeme do start-upů a neinvestujeme ani do dospělých a etablovaných společností, které rostou o nějakých sedm deset procent ročně. Chceme společnosti, které už mají produkt na trhu, mají nějakou zákaznickou základnu a obrat tak kolem milionu eur či o něco víc,“ vysvětluje Svoboda. Skupina se soustředí primárně na firmy, které potřebují růstový kapitál. Třeba aby mohly nakoupit a postavit nové výrobní linky. „Právě společnosti v téhle fázi životního cyklu nás potřebují, protože zpravidla nejsou financovatelné bankou,“ vysvětluje Svoboda.

Inovace a udržitelnost

Skupina má v současnosti investovány peníze v pěti projektech a u dalších deseti je ve finální fázi rozhodování o investici. Dvěma nejznámějšími investicemi Prime Fundu jsou nelahozeveská společnost ETW zpracovávající plastový odpad a pak společnost Foxdeli, což je platforma nabízející technologii pro jednodušší sledování zásilek, která zároveň zajišťuje ponákové komunikaci se zákazníkem a poskytuje kompletní data o doručení v reálném čase. Právě tato společnost má podle Svobody ve své DNA expanzi na zahraniční trhy a mohla by v budoucích letech výrazně vyrůst.

Jak říká Svoboda, jejich cílem není mít v portfoliu fondu spoustu firem. Stačí jich několik, je ale zapotřebí, aby mezi nimi vznikaly synergie. Tak jako se to nyní děje v případě Foxdeli a ETW. Na první pohled jde o naprosto rozdílné firmy, Foxdeli pomáhá e-shopům s řízením logistiky, zatímco ETW se z vyhozených špinavých plastových obalů naučila vyrábět obaly nové. Jak ale Svoboda upozorňuje, už při druhém pohledu je jasně vidět, že obě společnosti jsou komplementární. „ETW zpracovává obálky od firmy Zalando, což je e-commerce. Když se podíváte na největší znečišťovatele v oblasti plastů, tak k nim patří právě e-commerce společnosti. Vedení Foxdeli a ETW už spolu vymýšlí projekt, kdy použité obaly za využití logistického know-how, jež má Foxdeli, pošlou do ETW, která je zrecykluje a vytvoří z nich obaly nové. Cílem je plně cirkulární projekt,“ říká Svoboda.

Přelévání vaniček

V rámci Prime Fundu investují do firem dvěma způsoby. Do projektů v jejich rané fázi investují prostřednictvím Prime Fund Lab, což je privátní skupina, do níž Svoboda

Zakladatele firem zajímá produkt a obchod a na ostatní je podle nich vždycky čas. Jenže pak začnou firmy rychle růst a kvůli nedostatkům třeba ve financích se dostanou do potíží.



Nechceme firmy jen nablýskat a rychle prodat, plánujeme do nich investovat na delší dobu a provést je složitým růstovým obdobím, říkají zakládající partneři Prime Fund Group **Dušan Moskaliev** (vlevo) a **Jan Svoboda**.

doplnit kapitál, nebo prodat do fondu větší podíl firmy, nebo v nejhorším případě celý podíl za původní hodnotu odkoupit zpátky. „To vše děláme proto, abychom neupadali v podezření, že si svou soukromou investici úmyslně naceníme vysoko a pak ji prodáme cizím investorům,“ vysvětluje Svoboda.

Všude je potřeba nejdříve uklidit

Do fondu se v současnosti snaží získat od investorů kapitál. Začali s tím před šesti měsíci a zatím se jim podařilo získat pod správu přes 100 milionů korun. Počítají s tím, že do konce roku získají 120 milionů. Ročně by pak chtěli získat pod správu kolem 300 milionů. Výnos fondu cílí na 12 až 15 procent. Jak říkají, do fondu kvalifikovaných investorů zatím převedli podíl ve Foxdeli a v současnosti tam převádí i podíl v ETW. Cílem je mít ve fondu kvalifikovaných investorů do konce letošního roku tři společnosti a další tři v příštím roce.

Jak Svoboda zdůrazňuje, nechtějí dělat takzvané oportunistické investice, kdy se firma rychle vyčistí od nepořádku, nablýská se a prodá. „Chceme investovat do firem vysokou sumu v milionech eur, provést ji složitým růstovým obdobím a pomoci jí jít rychle nahoru,“ vysvětluje Svoboda.

Vedle peněz investiční skupina pomůže i dodáním svého know-how. „Především musíme firmy finančně vyčistit, protože co si budeme povídat, v každé je finanční nepořádek,“ říká Svoboda. Jejich tým tak v podniku nastavuje základní věci, jako například finanční reporting, analytiku, vztahy k finančním institucím nebo třeba marketing. „Protože co si budeme povídat, zakladatele těchto firem primárně zajímá produkt a obchod a na ostatní je podle nich vždycky čas. Jenže pak začnou firmy rychle růst a kvůli těmhle nedostatkům se pak zbytečně dostávají do problémů,“ vysvětluje Svoboda.

Jak dodává, ve skupině mají jedno heslo, kterým se snaží řídit. Vždycky je lepší investovat do malinko horšího nápadu, který ale firma kvalitněji realizuje, než do geniálního nápadu se špatnou realizací. „Dobrých nápadů je totiž plný hřbitov,“ říká Svoboda. ■

s Moskalievem vkládají jen své vlastní peníze. „Když se ukáže, že jsou tyto projekty rozjeté a jsou většínou v zisku, tak je můžeme přesunout do Prime Fund Sicav, což je fond určený kvalifikovaným investorům,“ říká Svoboda.

Když dochází k odprodeji podílu ve firmách mezi oběma entitami, investoři do fondu kvalifikovaných investorů jsou prý nadstandardně chráněni. „Když Prime Fund Sicav kupuje od Prime Fund Lab námi osobně vlastněné firmy, tak máme v podmínkách, že když se po roce nesplní očekávání nastavená v rámci fondu kvalifikovaných investorů, máme několik způsobů, jak to musíme spravit,“ říká Svoboda. S Moskalievem by pak buď do dané firmy museli

Dát firmu do likvidace je bolestné. Neudělat to může bolet taky

Podnikatelé nechávají v obchodním rejstříku neaktivní společnosti. Soudy jich spoustu likvidují samy, jejich pracovníci je vyhledávají „ručně“.

– TEXT – Jan Beránek

Loni v prosinci se majitel legendární české obuvnické společnosti Botas rozhodl, že k 1. lednu 2023 bude zrušena s likvidací. Ochrannou známku Botas spolu s některými částmi výrobního zařízení odkoupila již v dubnu konkurenční společnost Vasky. Podle údajů z obchodního rejstříku se však samotná společnost Botas a. s. dnes, téměř po roce, stále nachází v likvidaci a k výmazu z obchodního rejstříku – tedy ke konečnému zániku právnické osoby – zatím nedošlo. V českém prostředí to zdaleka není výjimečný jev.

Založit obchodní korporaci je v dnešní praxi možné v řádu dnů až týdnů. Zato proces její likvidace se může značně protáhnout. Podle Ondřeje Preusse, zakladatele služby Dostupnyadvokat.cz, neexistuje standardizovaná délka tohoto procesu a může se pohybovat v rozmezí několika měsíců až několika let. „Délku ovlivňuje celá řada faktorů. Například zda dochází k likvidaci dobrovolně, z iniciativy společníků, případně z nařízení soudu. Záleží rovněž na stavu aktiv společnosti, stavu účetnictví a schopnosti splatit veškeré dluhy. Dále na existenci sporů s věřiteli a především na velikosti společnosti,“ dodává advokát.

Spletitá cesta plná překážek

Likvidace je aktuálnější než kdy jindy. Tlak mimořádných a ekonomicky nepříznivých událostí posledních let řada podnikatelů neustála a byla přinucena existenci svých společností ukončit. Někteří je však nechávají přežívat jako mrtvé schránky. Objevují se totiž věci, které proces zpomalují. „Jako příklad lze uvést chyby ve vedení majetkové evidence, nebo dokonce chybějící dokumentaci. V takovém případě může být pro

likvidátora složité dopátrat se přesného soupisu aktiv a pasiv nebo obsahu závazků společnosti se třetími osobami,“ přibližuje častý problém Michal Sniehotta, zakládající společník a vedoucí advokát ve společnosti Sniehotta a Vajda Legal a Ekonom Legal Garant pro oblast korporátního práva.

Oslovení odborníci se shodují, že délku likvidace může podstatným způsobem prodloužit i přítomnost mezinárodního prvku, ať už jde o zahraniční pobočky společnosti, věřitele z jiných států či o nutnost vyžádat si z cizích zemí nezbytné podklady.

Vedle faktických problémů přinášejících pro majitele také nečekané výdaje se mohou vyskytnout i mnohé právní překážky. „Může se jednat o nejasnosti ohledně platnosti, existence či obsahu právních vztahů nebo například o vedené soudní spory. Ty je třeba ukončit, jinak nelze proces likvidace uzavřít. Komplikace mohou nastat také při vyjednávání se smluvními stranami o vypořádání pohledávek a ukončení smluv,“ jmenuje Sniehotta. Platit je pak nutné právní, ekonomické a jiné odborné poradce, další náklady přináší soudní řízení a znalecké posudky.

Délku likvidace ovlivňuje řada faktorů – stav aktiv společnosti, její účetnictví a schopnost splácet dluhy, existence sporů s věřiteli, a především samotná velikost dané společnosti.

Pro byznysmeny dobrovolně vstupující do procesu zániku je klíčový výběr likvidátora. Po dobu trvání likvidace působí jako její statutární orgán. Likvidátorem může být společník nebo jednatel společnosti, ale i externista, přičemž obě varianty mají své výhody. Interní likvidátor je dobře obeznámen s poměry ve společnosti, najatý je většinou specialistou a rozumí všem náležitostem komplikovaného aktu.

„V některých případech může být vhodná kombinace interního a externího likvidátora, z nichž každý může přispět svými specifickými znalostmi a dovednostmi. Počet likvidátorů není ze zákona nijak omezen. Je-li jich více, pak tvoří kolektivní orgán,“ představuje možný model uspořádání Preuss.

Hrozba spících společností

Překážky a komplikace některé vlastníky nakonec od likvidace odradí. Nefungující podnik nechají zapsaný v obchodním rejstříku a jeho další existenci ignorují. Před tímto přístupem Sniehotta varuje, jelikož i na neaktivní společnost dopadají povinnosti stanovené zákonem. „Tento stav primárně znamená riziko pro společnost jako takovou i pro její statutární orgán. Pokud totiž nejsou zákonné povinnosti plněny, vystavují se členové statutárního orgánu možnosti postihu pro porušení péče řádného hospodáře,“ přibližuje advokát.

Neaktivní, ale právně existující společnosti jsou nadto vhodnou potravou pro nelegální činnost. Mohou být zneužity v šedé ekonomice nebo k trestné činnosti. Na jejich možné zneužívání zareagoval i stát, který novelou umožnil rejstříkovým soudům rušit neaktivní obchodní korporace z úřední povinnosti. Při splnění zákonných podmínek může soud dokonce zrušit neaktivní korporaci i bez likvidace, pokud z okolností vyplývá, že majetek takové společnosti nestačí ani na pokrytí nákladů likvidace.

Neaktivnost se v těchto případech odvozuje ze zjištění, že společnost nezaložila do sbírky listin účetní závěrky za nejméně dvě po sobě jdoucí účetní období. „Vyhledávání neaktivních společností se provádí ručně. V současné době takto bylo nalezeno cca 6100 dalších subjektů, u kterých je postupně zahajováno řízení o zrušení. Cíl, kterého je možno za stávajících personálních, rozpočtových a technických kapacit soudu dosáhnout, je zrušení a výmaz asi 5000 společností ročně,“ popisuje praxi Městského soudu v Praze asistentka soudce a zastupující tisková mluvčí Štěpánka Tykalová. ■

Limity české likvidace

– TEXT – Michal Sniehotta

Proces likvidace byl měl být využíván. Obecně je zapotřebí, aby firmy svou špatnou ekonomickou situaci řešily primárně takto, a nikoliv prostřednictvím konkurzu, který je spojen logicky s nižším uspokojením věřitelů. V rámci likvidace by pohledávky věřitelů měly být zásadně zcela uspokojeny. Je tak namístě se ptát, zda česká právní úprava likvidace odpovídá těmto požadavkům.

Odpověď není bohužel zcela pozitivní. Proces likvidace je spojen s řadou praktických, administrativních i právních komplikací a nedostatků, od začátku je značně formalizován. Zahajuje se rozhodnutím o vstupu společnosti do likvidace ve formě notářského zápisu. Uvedené se zapisuje do obchodního rejstříku a společnost od té chvíle používá svůj název s dodatkem „v likvidaci“. Současně je jmenován likvidátor, který je povinen zajistit sérii daňových a účetních povinností. Zároveň je začátek likvidace oznamován známým věřitelům a poměrně byrokraticky navíc zveřejňován v obchodním věstníku. Likvidátor nadto koná kroky ve vztahu k celé řadě orgánů státní správy.

V průběhu likvidace likvidátor poměrně neformálně zpeněžuje likvidační podstatu, řeší soudní spory, uplatňuje a vymáhá pohledávky, vypořádává veškeré právní vztahy. Jakmile je vše vypořádáno, vyhotoví konečnou zprávu s návrhem na použití likvidačního zůstatku. Ta podléhá schválení příslušným orgánem, v případě akciové společnosti opětovně ve formě notářského zápisu. Pak likvidátor plní další daňové a účetní povinnosti a obstarává souhlas správce daně s výmazem společnosti. Zároveň je s příslušným archívem povinen řešit případnou archivaci dokumentů. Po skončení likvidace je ještě nutný výmaz společnosti z obchodního rejstříku.

Už z tohoto základního přehledu je patrné, že likvidace klade vysoké nároky na likvidátora, je časově náročná, spojená s nemalými finančními náklady a právně poměrně složitá. Důsledkem mimo jiné je, že zejména u menších společností ponechávají společníci formálně existující neaktivní společnosti zapsané v obchodním rejstříku.

Zákonodárce by tak měl zvážit možnosti zjednodušení a debyrokratizace procesu likvidace firem.

Autor je zakladatelem společnosti Sniehotta a Vajda Legal a Ekonom Legal Garant pro korporátní právo



Ford Ranger 3.0 V6: Když je všeho nadbytek

– TEXT – Jakub Stehlík – Foto – Jakub Stehlík

V technickém průkazu je zapsán jako nákladní automobil, ale zasloužil by si ještě další přívlastky – rodinný, stylový nebo návykový. Protože týden za volantem zámořského pick-upu nutně vede člověka k úvahám, o co všechno ho auta běžného formátu připravují.

Aby bylo jasno, vypravit se s Rangerem do velkého města není žádná legrace. I taková Evropská ulice v Praze, hlavní dopravní tepna z centra města k ruzyňskému letišti, je mu trochu těsná. Cyklopruhy zužují prostor pro auta, což při šířce karoserie, i se zrcátky lehce

přesahující 220 centimetrů, neustále přináší prověrky řídičského umění.

S výjimkou ježdění po evropských městech je však jakékoliv jiné využití Rangeru dobrým nápadem. Od roku 1982, kdy Ford uvedl na trh první generaci, je ve své univerzálnosti těžko překonatelný. Může se osvědčit v rodinných službách nebo jako auto pro dobrodružné expedice. S nosností přesahující jednu tunu uveze na korbě europaletu i se stavebním materiálem a na kouli zapřáhne přívěs s menší jachtou. To vše je podpořeno pohonem všech kol s elektronickým rozdělením točivého

momentu a mechanickou uzávěrou diferenciálu zadní nápravy.

I ve svém nejnovějším vydání je tu Ranger znovu s krátkou, střední i dvojitou kabinou. Podle jejího typu se odvíjí velikost korby. Ve dvoumístné konfiguraci je nejdelší, testovaná verze double cab s pěti místy ji má naopak nejkratší, 154 centimetrů.

Také nákladní prostor nabízí různé možnosti využití. Lze jej mít zcela otevřený nebo zakrytý elektricky ovládanou roletkou (za 52 tisíc Kč), případně si k němu pořídit zastřešení a z auta mít regulérní kombík (hardtop vyjde na 78 650 Kč). Samotnou podlahu korby lze čistit proudem vody a její materiál snese i drsnější zacházení. Pro lepší přístup k nákladu je na zadních bocích auta schůdek.

Přejít do přední části vozu znamená zažít ostrý filmový „střih“ a sledovat docela jiný příběh. Diváka přenesou do světa rozměrných kožených



V sousedství ovladačů osvětlení je zcela vlevo tlačítko, kterým se elektricky posouvá roletka kufříku.



Přístrojový štít pod volantem je digitální, další obrazovka je na středu přístrojové desky. Ve vrcholné výbavě existuje i ve větším formátu.



Čím delší kabina, tím kratší nákladový prostor a naopak. Ve verzi double cab mají jasnou přednost cestující.

Technické parametry

Ford Ranger 3.0 V6 e-4WD double cab

Motor: naftový V6, objem 2956 cm³

Výkon: 176 kW / 240 k

Toč. moment: 600 Nm

Zrychlení 0–100 km/h: 8,7 s

Max. rychlost: 180 km/h

Komb. spotřeba: 10,1 / 100 km

Cena: od 1 684 320 Kč

sedadel a slušně odhlučněné kabiny, kde se může lenošně rozvalit a sledovat okolní cvrkot, navíc z balkonu. Osobáky se z vysoko posazených sedadel jeví tak nějak nedospěle. Takový „divák“ si k tomu může pustit hudbu z kvalitně znějící audiosoupravy Bang & Olufsen i nezávislé topení, když zrovna nikam nejede a vystupovat se mu nechce.

Zdá se až trochu nepatřičně, že drsnost Rangeru v interiéru reprezentuje jen chlapácky naddimenzovaný volič převodovky. Vše ostatní je až nebývale fajnové, ať už jde o hladké řazení desetistupňového automatu nebo jemný chod naftového šesti válce, který se klapavým zvukem neprozradí ani za studena. Dlouhodobá spotřeba se drží v blízkosti jedenácti litrů, osmdesátilitrová nádrž tak vystačí na 700 kilometrů.

Je tedy vůbec něco, v čem Ranger nevyčníká? Od konstrukce podvozku s žebřinovým rámem a tuhou zadní nápravou nelze očekávat vlastnosti sportáku. V úzkých serpentínách je tak auto poněkud neohranané a při rychlém nájezdu do zatáčky může řidiče zaskočit jistá neochota následovat směr volantu. Jenže to není zdaleka tak špatné, jak by to mohlo být, kdyby Ford neměl s tímto typem vozu bohaté zkušenosti. Protože je má, přijíždí nový Ranger ve své dosud nejlepší formě. ■

Svoboda a demokracie ve světě

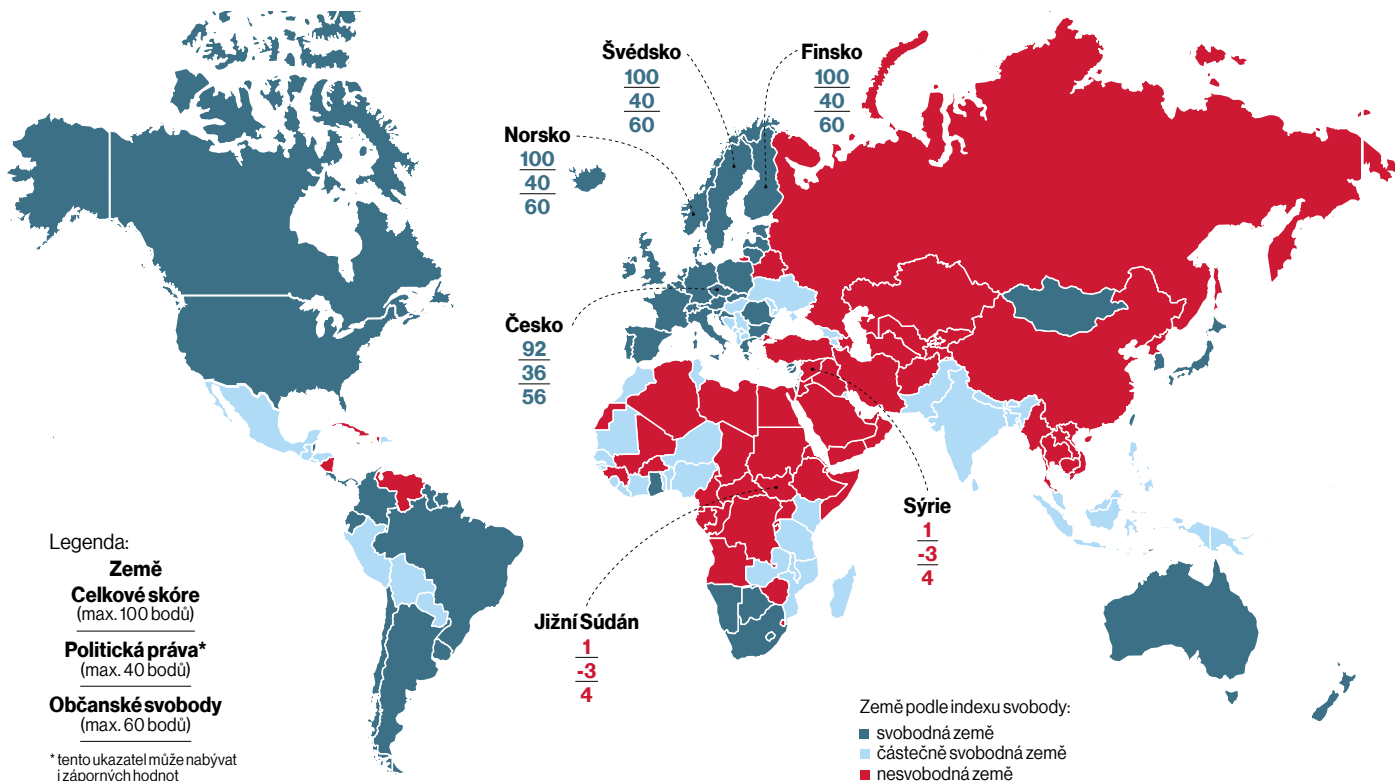
V pátek 17. listopadu si Česko připomíná Den boje za svobodu a demokracii. Daří se nám tyto hodnoty udržovat? Z dat americké neziskové organizace Freedom House vyplývá, že celkem ano. Česko podle ní patří mezi 84 svobodných zemí, k maximálnímu skóre 100 bodů mu schází osm bodů. Před sametovou revolucí se naopak Československo řadilo do skupiny šesti desítek nesvobodných zemí.



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

– INFOGRAFIKA – Aleš Vojří, Johana Kofroňová, Jaroslava Bělovská

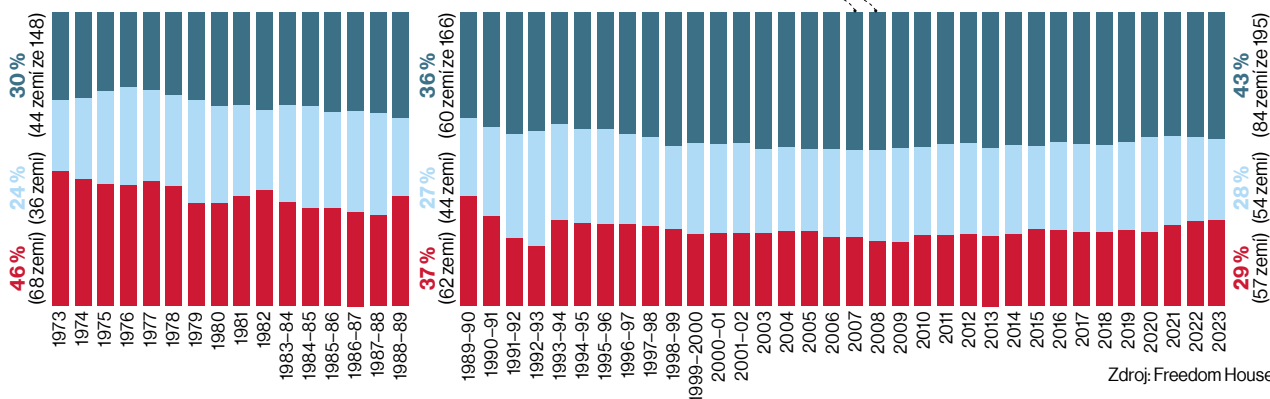
Svobodné versus nesvobodné země



Jak se vyvíjel počet (ne)svobodných zemí

(1973–2023)

Největší podíl svobodných zemí zaznamenala Freedom House v letech 2007 a 2008, kdy jich bylo 90 z tehdejších 193 sledovaných.



ekonom

týdeník produktivního Česka

rozhovory
s osobnostmi
do hloubky

za **59 Kč** měsíčně



ekonom.cz/vyzkouset

Volkswagen výhodně? Na splátky rozhodně!

Akční nabídka Caddy a Multivan



Již od **7 950 Kč** měsíčně

Úrok již od **3,99 %**

Navíc zvýhodnění až **240 000 Kč**

Vzorový příklad úvěru na vůz Akční Caddy 2,0 TDI v ceně 619 000 Kč, při financování s Volkswagen Financial Services v ceně 619 000 Kč, splátka předem 185 700 Kč (30 %), výše úvěru 433 300 Kč, poplatky za uzavření a vedení smlouvy 0 Kč, celkové platby za úvěr 546 951 Kč, celkové platby za úvěr vč. pojištění 633 783 Kč, RPSN vč. pojištění 12,969 %, délka úvěru 72 měsíců, poslední nerovnoměrná splátka 61 900 Kč, měsíční splátka úvěru 6 737 Kč, měsíční splátka úvěru vč. pojištění 7 943 Kč, úroková sazba p. a. 7,19 %. Volkswagen Pojištění Basic obsahuje havarijní pojištění, povinné ručení (10% spoluúčast) s uznáním bonusů za bezeškodní průběh dosavadních pojištění (60 měsíců) a pojištění skla (limit plnění 10 000 Kč), které je kalkulováno ve variantě pojištění bez garance pojistného. Další parametry jsou: věk klienta 50 let a běžné použití vozu. Tato indikativní nabídka není nabídkou ve smyslu § 1732 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, a jejím přijetím nevzniká mezi společností ŠkoFIN s.r.o. a druhou stranou závazkový vztah. Vyobrazené vozy mohou obsahovat prvky příplatkové výbavy. Kombinovaná spotřeba a emise modelů Caddy a Multivan: 39–203 g CO₂/km a 1,7–9,0 l / 100 km.



Užitkové
vozy

**Auto
Podbabská**

Autorizovaný prodejce Volkswagen

Auto Podbabská

Pod Paňankou 217/1, Praha 6,
www.autopodbaba.cz, e-mail: vw@autopodbaba.cz