HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY

KOMORA

VÁŠ PRŮVODCE SVĚTEM PODNIKÁNÍ | ŘÍJEN 2026 | ROČNÍK 27

PODPORA SPORTU JE INVESTICE DO LIDÍ, KTERÉ BUDE BYZNYS POTŘEBOVAT

Oldřich Kubišta, Český šermířský svaz
Jan Vyskočil, Next Touché

TÉMA
OBCHOD, SLUŽBY, FINANCE

SPECIÁL
E-COMMERCE

ONLINE
WWW.KOMORAPLUS.CZ

Congress & Wellness
Hotel Olšanka
SUPERIOR

congress & wellness

Kongresové centrum Olšanka

Ideální místo pro vaše konference, školení nebo obchodní setkání. Pouze 10 minut od centra Prahy.

Konference

Gastronomie

Ubytování

Sport & Wellness

- Kongresový sál až pro 600 delegátů
- 16 klimatizovaných sálů a salonků
- Bohaté možnosti cateringu
- Moderní AV technika
- 264 moderních hotelových pokojů
- Vinný bar a letní pivní terasa

WEB:

www.hotelolsanka.cz

Táboritská 1000/23, 130 00 Praha, Česká republika
tel.: +420 602 648 175 | e-mail: kongres@hotelolsanka.cz

Foto: archiv HK ČR

ZUZANA KREJČIŘÍKOVÁ,
viceprezidentka HK ČR

KOMORA

CÍLEM ČASOPISU KOMORA JE HÁJIT ZÁJMY PODNIKATELŮ, PŘINÁŠET STANOVISKA HOSPODÁŘSKÉ KOMORY ČESKÉ REPUBLIKY A PODNIKATELŮ K LEGISLATIVĚ A PŘISPÍVAT KE ZLEPŠENÍ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČESKU.
V TIŠTĚNÉ PODOBĚ JE ČASOPIS ZDARMA DISTRIBUOVÁN:

- členům HK ČR (sdružuje více než 16 000 živnostníků a firem v 57 územních složkách a 140 asociacích, svazech, ceších a klastrech)
- jednotlivým kancelářím HK ČR v regionech a začleněným živnostenským společenstvům
- VIP osobnostem českého politického, společenského a hospodářského života
- ministrům, senátorům, poslancům, hejtmanům a státním organizacím

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY

Vážené podnikatelky, vážení podnikatelé,
česká ekonomika stojí na schopnosti našich firem obstát v čím dál náročnější mezinárodní konkurenci. To platí zejména pro průmysl, který je dlouhodobě páteří českého hospodářství, významným zaměstnavatelem i zdrojem inovací. Současně ale čelí zásadním změnám souvisejícím s transformací energetiky, digitalizací, automatizací výroby i s rostoucími požadavky na udržitelnost.
Pro většinu průmyslových podniků dnes není energie pouze jednou z provozních položek. Stává se faktorem, který rozhoduje o investicích, výrobních kapacitách i celkové konkurenceschopnosti. Dostatek cenově dostupné a spolehlivé energie proto není jen energetickým tématem. Je to téma hospodářské politiky, budoucnosti českého průmyslu i prosperity celé země.
Stejně důležitou roli však hrají služby, finanční sektor, pojištění nebo moderní obchodní nástroje. Úspěšné firmy dnes potřebují nejen kvalitně vyrábět, ale také efektivně financovat své projekty, řídit rizika, vstupovat na nové trhy a využívat příležitosti, které přinášejí nové technologie. Právě propojení průmyslu, energetiky a vyspělých služeb vytváří základ pro dlouhodobý růst.
Významným impulzem mohou být také grantové a dotační programy. Mohou urychlit investice do inovací, digitalizace, energetických úspor, výzkumu nebo rozvoje zaměstnanců. Je však nezbytné, aby byly pro podnikatele srozumitelné, předvídatelné a administrativně zvládnutelné. Podpora podnikání má pomáhat rozvoji, nikoli vytvářet další bariéry.
Hospodářská komora České republiky dlouhodobě upozorňuje na potřebu stabilního podnikatelského prostředí. Firmy potřebují předvídatelnou legislativu, rozumnou míru regulace, dostupné financování a energetickou politiku, která bude podporovat investice a zachování průmyslové výroby v Česku. Pouze silné a konkurenceschopné podniky mohou vytvářet kvalitní pracovní místa, generovat prostředky pro další rozvoj a obstát v globální ekonomice.
Jako nová viceprezidentka Hospodářské komory ČR odpovědná za oblast energetiky a průmyslu považuji za svou prioritu prosazovat podmínky, které českým firmám umožní růst, inovovat a investovat s důvěrou v budoucnost. Jsem přesvědčena, že právě spojení podnikatelské iniciativy, technologického pokroku a rozumné hospodářské politiky je cestou k dlouhodobé prosperitě Česka.
Přeji vám inspirativní čtení říjnového vydání magazínu Komora.

Vydání: 10/2026 | **Číslo vyšlo:** 8. 10. 2026 | **Příští číslo vyjde:** 5. 11. 2026 | **Pro Hospodářskou komoru ČR vydává:** COT group, s. r. o., Garden Eleven, Kubánské nám. 1391/11, 100 00 Praha 10 – Vršovice, IČO: 25098853, www.cot.cz | **Šéfredaktor:** Petr Karban, petr.karban@cot.cz | **Foto na titulní straně:** archiv Adam Kranz | **Foto editorial:** archiv HK ČR | **Grafická úprava:** Margarita Andrsová | **Sazba:** Jiří Novák | **Foto:** není-li uvedeno jinak, jsou fotografie použity z Shutterstock.com. | **Inzerce:** inzerce@cot.cz | **Distribuce:** MailFinish, a. s., Pacefická 2773/1, 193 00 Praha 9 – Horní Počernice | **Produkce:** Silvie Veselá a Julie Válková | **Eventy:** Lucie Podsedníková | **Korektury:** Táňa Holasová | **Registrace MK ČR:** E10663, ISSN 1802-1247 | **Místo vydání:** Praha | **Uzávěrka příštího čísla:** 26. 10. 2026, Vychází 10x ročně, Vydavatel neručí za obsah inzerátů. | **Předplatné a aktualizace členské základny:** Odbor vnitřního řízení, tel.: 266 721 300, vnitrnikomunikace@komora.cz

Obsah

10

MĚNIT OBALY NENÍ JAKO PŘEPSAT CEDULKU

Na 582 firem a organizací se obrací na Evropskou komisi s požadavkem dát podnikům dostatek času a jasná pravidla pro přípravu na nové evropské nařízení o obalech.

11

ČESKÝ RECEPT NA BYROKRACII JDE DO EVROPY

Dvacátého třetího září se prezident Hospodářské komory ČR Zdeněk Zajíček zapojil do jednání Evropského hospodářského a sociálního výboru (EHSV) v Bruselu.

16

KAŽDÝ KROK SE POČÍTÁ

Pohyb nemusí znamenat rekordy ani hodiny v posilovně. Často stačí udělat první krok – a právě k němu vybídla veřejnost celorepubliková kampaň Aktivní ZÁŘÍ.

56 JIŽNÍ MORAVA UŽ NENÍ JEN VÍNO, FIRMÁM I TURISTŮM NABÍZÍ DŮVOD ZŮSTAT DÉLE

52 DEVELOPMENT MĚNÍ PRAVIDLA HRY NESTAČÍ JEN POSTAVIT DŮM

20

PODPORA SPORTU JE INVESTICE

Podnikatel Jan Vyskočil se prostřednictvím platformy Next Touché pustil do podpory českého šermu. Sport podle něj totiž vychovává vlastnosti, které český byznys potřebuje.

42

NÁKLADY VE VÝROBĚ BEZ ILUZÍ

Projekt ve společnosti DAIHO CZECH ukázal, že moderní výrobní způsob výpočtu nákladů není jen otázkou účetnictví nebo Excelu.

59

SPECIAL: E-COMMERCE 2026

Tradiční retail nekončí, ale cestou dneška jsou až na výjimky hybridní modely, v nichž má e-commerce své nezastupitelné místo. Kde má svá slabá a silná místa?

CESTA *Exclusive*

2027 KOLEM SVĚTA
SOUKROMÝM LETADLEM

10. 03. - 04. 04. 2027

Sv. Vincent a Grenadiny › Kolumbie › USA - New Orleans
Havaj - Big Island › Nauru › Šalamounovy ostrovy
Austrálie - Cairns › Indonésie › Vietnam › Jordánsko

10 ÚŽASNÝCH DESTINACÍ ZA 26 DNÍ !

Kontaktujte Vašeho
osobního konzultanta
724 589 270
603 410 221

ESO
www.exotika.cz

ESO travel a.s.
Korunovační 22
170 00 Praha 7
cks@esotravel.cz

WWW.CESTYKOLEMSVETA.CZ

Krátce z Komory

Foto: archiv HK ČR

Regulace taxislužeb u kulatého stolu

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Svaz ochodu a cestovního ruchu ČR (SOCR) uspořádaly v září kulatý stůl „Bezpečné a dostupné taxislužby: nedílná součást moderní městské mobility“. Sněmovna projednává návrhy, které by výrazně zdražily taxi a vytvořily nové bariéry podnikání. Proto SOCR detailně diskutoval se zástupci státu, Prahy, Svazu měst a obcí, platforem i odborníků na ochranu spotřebitele, jak nastavit regulaci, aby chránila spotřebitele a posilovala bezpečnost, ale neomezila dostupnost a rozvoj.

Stavebnictví potřebuje další zásadní změny

České stavebnictví za posledních dvacet let nedokázalo držet krok s růstem ekonomiky. Zatímco reálný výkon českého hospodářství je dnes téměř o polovinu vyšší než v roce 2005, stavební produkce vzrostla za stejnou dobu jen o 7,3 procenta. Na zářijové konferenci *Fórum stavebnictví* konané v rámci veletrhu FOR ARCH na to upozornil prezident HK ČR Zdeněk Zajíček. Současný růst podle něj podporuje především poptávka nahromaděná v předchozích letech. Stavebnictví však doposud brzdí dlouhodobé překážky, které by měl stát vyřešit.

Silný obranný průmysl posílí odolnost Česka

Česká republika musí být schopna vojenskou techniku nejen nakupovat, ale také ji sama vyvíjet, vyrábět, opravovat, modernizovat a dlouhodobě udržovat v provozu. Silný domácí obranný průmysl je proto důležitou podmínkou obranyschopnosti a odolnosti země v době míru i krize. Na zasedání Sekce obranného průmyslu HK ČR se na tom 11. září shodli náčelník Generálního štábu AČR Miroslav Hlaváč, představitelé armády a státu, výzkumných institucí s lídry českých obranných podniků.

Číslo měsíce

6,4 %

Mzdy v Česku dál rostou svižným tempem. Ve druhém čtvrtletí se průměrná hrubá měsíční mzda meziročně zvýšila o 6,4 % na 51 966 korun, reálně o 4,3 %. Hospodářská komora ČR upozorňuje, že bez odpovídajícího růstu produktivity práce nebude možné mzdy dlouhodobě zvyšovat. Vyšší mzdové náklady navíc firmám ubírají prostředky na investice do modernizace a technologií, které jsou pro růst produktivity nezbytné.

Visegrad 4 Business bude v Praze

Setkání, které přinese inspiraci, nové příležitosti a propojení firem v prostoru V4, proběhne 10. listopadu v Praze pod názvem Visegrad 4 Business. Jedná se o významnou událost s účastí stovek podnikatelů, expertů i zástupců vlády ČR. Hlavními pořadateli jsou Asociace exportérů a Hospodářská komora ČR. Konference nabídne silný program i rozsáhlý networking.

Stavební reforma má rozhýbat výstavbu

Česko má po letech šanci prolomit jeden z hlavních problémů, který brzdí výstavbu bytů, dopravní a datové infrastruktury, energetiky i nové investice. Prezident ČR podepsal novelu stavebního zákona, která má mimo jiné sjednotit povolování staveb pod jednotnou státní stavební správu, odstranit rozdíly v rozhodování jednotlivých úřadů a jasně určit odpovědnost za průběh řízení. HK ČR schválení reformy vítá, ale upozorňuje, že o jejím úspěchu rozhodne především zvládnutí personálního přechodu a funkční digitalizace.

Pravidlo vytváří nerovné podmínky

Vláda schválila zvýšení minimální mzdy od 1. ledna 2027 na 24 900 korun měsíčně. Zahraničním pracovníkům přijímaným přes *Program kvalifikovaný zaměstnanec* musí zaměstnavatelé garantovat nejméně 1,22násobek minimální mzdy. Od ledna tak půjde o 30 378 korun, tedy o 5 478 korun více, než bude činit minimální mzda v Česku. Podle HK ČR toto pravidlo vytváří nerovné podmínky mezi zaměstnanci vykonávajícími srovnatelnou práci.

Vláda schválila úlevy pro podnikatele

HK ČR oceňuje, že vláda schválila další podnikatelský balíček Ministerstva průmyslu a obchodu. Soubor rychlých opatření může firmám odstranit některé zbytečné povinnosti a je signálem, že kabinet bere snižování administrativní zátěže vážně. Komora současně upozorňuje, že jednorázové balíčky samy o sobě problém přerostlé regulace nevyřeší – při tempu, jakým přibývají nové povinnosti (z národní i evropské legislativy), jde bez systémového řešení jen o dílčí úlevy a kapku v moři. Balíček obsahuje 11 opatření z oblasti trhu práce, životního prostředí, energetiky a digitalizace s termínem realizace do 30. září 2027. Týkají se například snazšího nástupu do zaměstnání, evidence rizikových prací, ohlašování výsledků měření emisí nebo pokrytí Česka mobilním signálem. ■

Milan Hulínský

ČISTÁ
ENERGIE
ZÍTŘKA
Přejděte k největšímu dodavateli elektřiny a plynu
Zajistěte si tak stabilně nízké ceny
Přesně, jak potřebujete
www.cez.cz

Regiony a společenstva

Úspěšná akce ve Strakovce

Cech čalouníků a dekoratérů a truhlářů se zúčastnil akce Od řemesla k technologiím, konané v Praze v zahradách Strakovy akademie. Ve svém výstavním stánku nabídl návštěvníkům možnost zhotovit si pomocí pákového lisu knoflík pro štěstí a vyzkoušet, jak se výborně sedí na křesle PRESIDENT. To prošlo veškerými náročnými zkouškami v autorizované zkušebně nábytku a získalo CERTIFIKÁT ČESKÁ KVALITA – BEZPEČNÝ NÁBYTEK. Na akci měl svůj stánek i Cech malířů, lakýrníků a tapetářů, jehož člen Lukáš Tichý představil techniku fládrování.

Konference revizních a odborných techniků

Ve dnech 20. a 21. října se v hotelu Černigov v Hradci Králové uskuteční XXXIII. ročník Celostátní odborné konference revizních a odborných techniků zdvihacích zařízení, kterou pořádá společnost AZZ ČR ve spolupráci s KAPKA PLUS, s. r. o. Podrobnosti na www.kapkaplus.cz/odborna-konference-reviznich-a-odbornych-techniku-zdvihacich-zarizeni/.

Cirkulární ekonomika a umělá inteligence

Seminář České asociace oběhového hospodářství a Hospodářské komory ČR se bude konat ve Florentinu (vchod C), Na Florenci 15, Praha 1, v zasedací místnosti Apollo, a to 20. října od 9 do 13 hod. Vstup zdarma.

ICT konference 2026

Výbor nezávislého ICT průmyslu zve členy HK ČR na ICT konferenci. Uskuteční se 5. listopadu v Národní technické knihovně v Praze. Na programu budou témata, která mají přímý dopad na podnikání. Nabídne přehled nové regulace a praktické zkušenosti s jejím zaváděním. Registrace a program na www.ict-konference.cz.

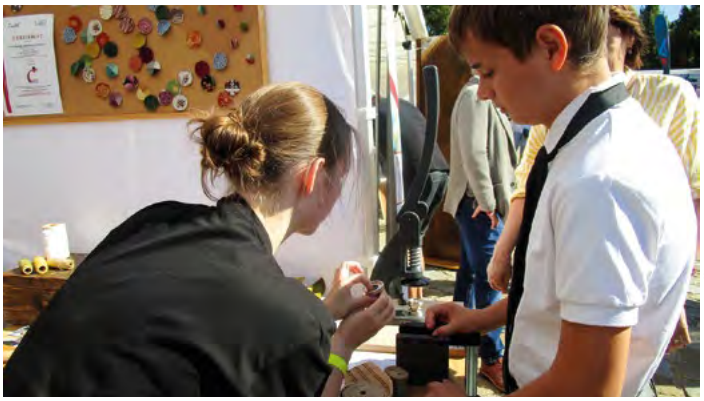


Foto: archiv HK ČR

Pákový lis a výroba knoflíků pro štěstí z potahových textilií

Konference o budoucnosti úklidu

Česká asociace úklidu a čištění zve na konferenci BUDOUCNOST ÚKLIDU – úspory v implementaci nových technologií a inovací, konanou 13. listopadu v pražském hotelu DUO od 9 do 16 hod. Členové HK ČR mají 10% slevu ze vstupného. Více: www.cac-clean.cz.

ADMEZ Czech Contact Center Conference

19. listopadu se bude konat v režii asociace ADMEZ již 26. ročník tradiční oborové konference, s letošním podtitulem Zákaznická péče: Kde končí automatizace a začínáme ztrácet klienty. Akce každoročně propojuje na 300 expertů a zástupců předních firem českého byznysu. Podrobnosti o programu a registrace na www.admezccc.cz.

Prosincový workshop AGA

Činnost Asociace technických bezpečnostních služeb Grémium Alarm (AGA) se zaměřuje také na aplikaci požadavků unijních předpisů (směrnice CER o odolnosti kritických subjektů, NIS2, nařízení Cyber

Foto: archiv HK ČR

Představitelé společnosti Daimler Truck AG a hospodářských a obchodních komor z Karlovarska, Bavorska a Saska při jednání v Chebu

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ
Studijní výjezd za dobrou praxí 2026

Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje uspořádala ve spolupráci s Královéhradeckým krajem studijní výjezd za dobrou praxí. Třídenní cesta zavedla účastníky z řad podnikatelů, zástupců firem i institucí do Kladského výběžku, kde poznali tradiční řemesla, cestovní ruch i práci regionálních podnikatelů. Navštívili například farmu Sery Lutomierskie, město Złoty Stok se zlatým dolem, Palác Marianny Orańské či město Bardo.

KARLOVARSKÝ KRAJ
Komory z obou stran hranice jednaly v Chebu o podpoře investice Daimler Truck

Společnost Daimler Truck plánuje v Chebu vybudovat na ploše přibližně 65 hektarů nový montážní závod, který by měl zaměstnat více než tisíc lidí. Příchod společnosti bude mít významný dopad nejen na samotné město, ale také na celý Karlovarský kraj a sousední příhraniční regiony. O zajištění dostatku kvalifikovaných pracovníků, spolupráci s odbornými školami, dostupnosti bydlení a o dopravní infrastruktuře jednali v Chebu zástupci společnosti Daimler Truck s představiteli Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje a obchodních komor z Bavorska a Saska.

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ
Nabídka pro podnikatele

Odborná setkání, business snídaně, workshopy i akce zaměřené na mezinárodní obchod a praktické otázky,

Od řemesla k technologiím v zahradách Úřadu vlády ČR

Resilience Act) s důrazem na řízení bezpečnosti technologií, pracovníků a dodavatelských vztahů. Prosincový workshop bude věnován jejich dopadům na dodavatele a další kritické články řetězce, včetně praktického provádění screeningu interních i externích pracovníků a dodavatelů. V případě zájmu kontaktujte info@gremiumalarm.cz.

20 let AHR ČR

Asociace hotelů a restaurací ČR letos slaví 20 let a toto významné výročí připomene na výroční konferenci ve dnech 24. a 25. listopadu v Praze. Dva dny nabídnou odborný program, inspiraci, networking i společenská setkání. Těšit se můžete na výrazné osobnosti z hotelnictví, gastronomie, technologií, marketingu či designu, včetně Pavlíny Louženské, Petra Máry, Mariana Jelínka, Jana Punčocháře a dalších. Více na www.akceahr.cz.

Podzimní konference Comp & Ben Asociace!

25. listopadu se uskuteční již 3. ročník jediné konference v ČR zaměřené výhradně na odměňování. I letos se bude věnovat transparentnímu odměňování. Jak se připravit na novou směrnici, aby firmy neřešily jen compliance, ale posílily také férovost, výkon, produktivitu a důvěru v odměňování? Aktuální informace na www.compenben.eu. ■

Milan Hulínský

Cechovní stánek

to vše připravila Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje pro podnikatele, firmy i všechny, kteří se zajímají o aktuální dění ve světě podnikání. Podrobnosti na www.khkmsk.cz/nase-akce/.

LIBERECKÝ KRAJ
Na Jablonecku se podnikatelé ptají

S lídry všech stran a hnutí před komunálními volbami měli možnost živě diskutovat podnikatelé na Jablonecku. OHK v Jablonci nad Nisou uspořádala tradiční moderované předvolební diskuze. A otázky firem směřovaly především na to, jakým způsobem chtějí kandidáti pracovat na zlepšování podnikatelského prostředí – od rozvoje územního plánu a infrastruktury po místní regulace a incoming. Více na www.ohkjablonec.cz.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ
Úspěšná prezentace v Liverpoolu

Firmy z Jihomoravského kraje se úspěšně představily na 21. mezinárodním mikroskopickém kongresu v britském Liverpoolu. Od 31. srpna do 4. září jejich zástupci, pod hlavičkou platformy Brnoregion Microscopy a obchodní mise organizované Regionální hospodářskou komorou Brno, mohli konkrétně prezentovat, jak více než 70 let odborných zkušeností a úzká spolupráce proměnily Brno v globální centrum vývoje, výroby a využití elektronových mikroskopů. Více na www.rhkb.cz/zdarile-predstaveni-brnenske-mikroskopicke-komunity-v-liverpoolu.

Brněnská prezentace v Liverpoolu

Vzácný golfový host A. Panenka

Golf s Antonínem Panenkou

RHK Brno uspořádala 10. září tradiční golfový turnaj na členitém hřišti Kaskáda. Účastníci se kromě vlastní hry věnovali networkingu a měli také možnost pozdravit se a na greenu poměřit síly s legendárním fotbalovým internacionálem Antonínem Panenkou. Součástí programu byla také soutěž near to pin o mechanické hodinky Ingersoll The Hatton, která vynesla nadačnímu fondu EMIL 36 000 korun. ■

Měnit obaly není jako přepsat cedulku

Firmy potřebují čas i jasná pravidla

Na 582 firem a organizací se obrací na Evropskou komisi s požadavkem dát podnikům dostatek času a jasná pravidla pro přípravu na nové evropské nařízení o obalech. Výzvu v Bruselu předala zástupkyně Hospodářské komory ČR Alena Mastantuono a Nathalie Berger z Generálního ředitelství pro růst (DG GROW).

Foto: archiv HK ČR

Nová pravidla pro obaly už začala platit. Podniky ale stále řeší, jak je přesně naplnit v praxi. Výzva proto požaduje odklad některých požadavků a cílenou revizi nařízení o obalech a obalových odpadech (PPWR). Firmy podle Komory neodmítají změny ani investice do udržitelnějších obalů. Potřebují ale vědět, co mají splnit, podle jakých pravidel a v jakém termínu.

Firmy nevěděly, na co se připravit

PPWR nastavuje pravidla pro obaly v celém jejich životním cyklu, od recyklovatelnosti a používání recyklovaných materiálů přes označování až po opětovné použití či omezení některých látek. Část požadavků se začala uplatňovat 12. srpna 2026, další budou nabíhat postupně.

Hospodářská komora upozorňuje, že problémem není samotná snaha o omezení obalového odpadu, ale především proveditelnost pravidel a právní jistota. To potvrdilo i červencové šetření mezi 384 firmami. Dostupnost informací o implementaci PPWR podniky ohodnotily v průměru jen 2,3 bodu z deseti. Téměř 80 procent odpovědí bylo ve spodní třetině škály a jen 3,4 procenta firem uvedla, že jsou téměř nebo zcela připraveny. Téměř polovina firem (45,3 %) navíc nedokázala odhadnout dopad PPWR na své fungování. Za hlavní překážku označilo 49,5 procenta respondentů chybějící prováděcí a delegované akty a metodiky.

Nařízení už platí, příprava ale pokračuje

PPWR vstoupilo v platnost v únoru 2025 a od 12. srpna 2026 se začalo uplatňovat v celé EU. Evropská komise přitom stále doplňuje prováděcí pravidla a metodické informace. Podniky tak musí rozhodovat o změnách obalů v době, kdy část praktických otázek zůstává otevřená.

Nejistota se týká například odpovědnosti v dodavatelském řetězci, požadavků na recyklovatelnost, značení nebo testování PFAS. U některých výrobků přitom vývoj a schvalování obalu trvá měsíce. Pokud se požadavky později změní, firma může být nucena celý proces zopakovat.

Komora chce změnu, ne další chaos

Hospodářská komora proto požaduje nejen odklad některých požadavků, ale také cílenou revizi PPWR. Cílem není rušit environmentální ambice pravidel, ale odstranit požadavky, které jsou obtížně proveditelné, zbytečně administrativně náročné nebo mohou vést k opakovaným nákladům.

Na problémy PPWR upozorňuje Hospodářská komora dlouhodobě. Na jaře se připojila k celoevropské výzvě, kterou v květnu podpořilo 557 firem, svazů a asociací. Nynější výzva s 582 signatáři je dalším krokem, jak praktické problémy evropských firem dostat přímo k Evropské komisi.

Hospodářská komora bude v jednáních pokračovat a sledovat také české zavádění PPWR. Za klíčové považuje, aby česká legislativa nepřidávala firmám další povinnosti nad rámec evropského nařízení a aby první období kontrol sloužilo především ke sjednocení výkladu a metodické pomoci.

Firmy jsou připravené změny dělat. Potřebují k nim ale pravidla, která jsou jasná, stabilní a prakticky proveditelná. ■

Tereza Šnajdrová, HK ČR

Brusel online

Český recept na byrokracii jde do Evropy

Dvacátého třetího září se prezident Hospodářské komory ČR Zdeněk Zajíček zapojil do jednání Evropského hospodářského a sociálního výboru (EHSV) v Bruselu. Dopoledne to bylo jednání zaměstnavatelské skupiny, odpoledne plénum v Evropském parlamentu. Stalo se tak po boku eurokomisaře pro hospodářství a produktivitu Valdise Dombrovskise.

Místo cesty do Bruselu tentokrát zvolil videopřenos, obsahu vystoupení to ale neubralo na váze. Diskuze probíhala dva roky od zveřejnění zprávy Maria Draghiho o konkurenceschopnosti Evropy a řeč byla o jediném tématu: jak regulaci zjednodušit, aby evropským firmám pomáhala, a ne je brzdila.

Foto: archiv HK ČR

Byrokracie jako první starost malých firem

Dvě třetiny evropských firem považují podle dostupných dat složitou a nadměrnou regulaci za významnou dlouhodobou překážku investic. Pro malé a střední podniky je byrokracie dokonce největší výzvou ze všech – před financováním i náborem zaměstnanců. Evropská komise na tento tlak reaguje: navrhla dvanáct tzv. omnibusových balíčků, které mají firmám ročně ušetřit přibližně 17 miliard eur na administrativě. Zajíček ocenil, že se Komise do tohoto úkolu pustila, zároveň ale připomněl, že se jedná o náklad, kterému jsme se mohli vyhnout, kdybychom od počátku regulovali lépe. *„Zjednodušení znamená opravovat pravidla, která jsme vytvořili špatně,“* řekl na plénu EHSV.

Když chybí jasné pravidlo, vzniká riziko

Jako učebnicový příklad uvedl nové nařízení o obalech (PPWR), jehož část pravidel platí od letošního srpna – prováděcí a delegované akty k němu ale firmám dosud chybí. Bez nich musí firmy plánovat investice, uzavírat smlouvy i školit zaměstnance téměř naslepo a některé raději přestávají své výrobky v jiných členských státech prodávat vůbec. Komora proto v Bruselu předala zástupci Evropské komise (DG GROW) Valèru Moutarlierovi výzvu 582 firem a organizací, aby Komise účinnost nových pravidel odložila a otevřela jejich cílenou revizi.

České řešení jde do Evropy

Ústředním bodem vystoupení byla česká zkušenost s tabulkami povinností – nástrojem, který u nás zavedl zákon už před deseti lety a který převádí zákonné povinnosti do jednoduchého a srozumitelného jazyka pro úředníky, politiky, firmy i občany. Přesně tuto logiku doporučil EHSV zavést do tvorby evropské legislativy ve svém stanovisku už před rokem; stejný princip je teď obsažen i v novém sdělení Evropské komise o jednodušší, jasnější a lépe vymahatelné regulaci, ke kterému výbor v Bruselu přijal navazující stanovisko INT/1129. Diskuze na plénu, které se kromě Dombrovskise a Zajíčka zúčastnili také zástupce Evropské konfederace odborových svazů (ETUC) Ludovic Voet a ředitelka SMEunited Sophia Zakari, potvrdila, že český přístup není jen lokálním řešením. *„Máme řešení. Pojďme je sdílet a využít napříč Evropou,“* uzavřel Zajíček. Tabulky povinností jsou jedním z pilířů antibyrokratického zákona, který v Česku připravujeme. Brusel teď potvrzuje, že jdeme správným směrem – a Komora nabízí možnost sdílet svou zkušenost Evropské komisi i dalším členským státům. ■

Zdeněk Neužil, HK ČR

Možnosti spolupráce pro české firmy

Českému průmyslu se otevírají nové příležitosti v oblasti malých modulárních reaktorů. Svaz energetiky České republiky a Hospodářská komora ČR spustily portál modulreaktor.cz, který českým firmám usnadní přístup k aktuálním výběrovým řízením společnosti Rolls-Royce SMR.

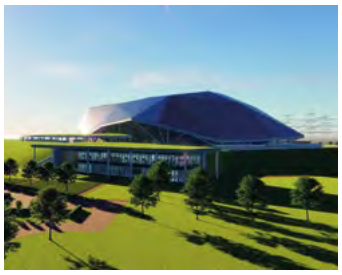


Foto: archiv HK ČR

Na jednom místě najdou firmy přehled poptávaných komodit a služeb včetně jejich základního popisu a mohou zde vyjádřit zájem o zapojení do konkrétního tendru. V současnosti portál nabízí deset výběrových řízení, další budou přibývat postupně podle toho, jak bude Rolls-Royce SMR obsazovat jednotlivé části dodavatelského řetězce.
Příležitosti výrazně přesahují samotný český projekt. Možnosti pro české firmy přitom sahají výrazně dál než jen na domácí trh. Rolls-Royce SMR buduje globální dodavatelský řetězec pro flotilu malých modulárních reaktorů ve Velké Británii a Evropě s potenciálem dalšího mezinárodního rozšíření. Výběr dodavatelů pro hlavní komodity má podle současného harmonogramu proběhnout do konce roku 2027.

Nové okno příležitostí

„V projektu Rolls-Royce SMR se českému průmyslu otevírá okno příležitostí. Jedná se o možnost vybudovat nový exportní pilíř české ekonomiky na desítky let. Máme přitom na čem stavět. Naše jaderná kompetence zahrnuje schopnost náročné technologie navrhnout, vyrobit, odzkoušet i dlouhodobě servisovat. Příležitosti přitom nekončí u přímých dodávek pro Rolls-Royce SMR. České firmy se mohou uplatnit také jako subdodavatelé již vybraných strategických partnerů, například při dodávkách pro turbínový ostrov,“ říká viceprezidentka Hospodářské komory ČR Zuzana Krejčiříková.
Základní podmínkou je registrace firmy přímo u Rolls-Royce SMR. Následně se může přihlásit na modulreaktor.cz a projevit zájem o konkrétní zakázku. HK ČR a SEČR ověří základní způsobilost zájemce a informace předají prostřednictvím ČEZ společnosti Rolls-Royce SMR, která rozhodne o jeho zařazení do výběrového řízení i o výběru dodavatele.
Registrace na portálu je bezplatná. České firmy tak mohou získat přístup nejen k přímým dodávkám pro Rolls-Royce SMR, ale také k příležitostem u jeho strategických partnerů. ■

Tereza Šnajdrová, HK ČR

Women in Tech vstoupil do podzimního období

Mentoringový program Women in Tech, který zajišťuje Výzkumný ústav pro podnikání a inovace (VUPI) při Hospodářské komoře ČR ve spolupráci se společností Huawei a dalšími partnery, vstupuje do další fáze. Po měsících práce na rozvoji vlastních projektů čekají účastnice na podzim další workshopy, networking i příležitosti posunout své podnikání dál.

Foto: archiv VÚPI

První podzimní úspěchy přitom přicházejí už nyní: čtyři projekty se zapojí do spolupráce s IFSA, mezinárodní organizací propojující zahraniční studenty s firmami a projekty a ředitelka programu Linda Štucbartová uspěla se svým projektem Safe AI v Budapešti.
Podzimní část programu se zaměří především na další rozvoj projektů, sdílení zkušeností a navazování kontaktů s lidmi z byznysu i investičního prostředí.
V září účastnice čeká workshop s Ondřejem Dvořákem, CEO společnosti COPS Solutions, i alumni setkání v Hospodářské komoře. Projekty Nanoflexion, Nolimi, Zelené srdce Hradce Králové a Safe AI se představí také v rámci spolupráce s IFSA, která jim otevírá další prostor pro mezinárodní spolupráci se studenty technologických oborů.
V říjnu čeká účastnice tradiční inspirativní snídaně ve WeWork ve spolupráci s EIT Mobility Hub zaměřená na téma energie a udržitelnosti a také setkání s Radkou Dohnalovou, investorkou v televizní show Jáma Ivová a zakladatelkou společnosti ATAIRU. Právě přístup k lidem z praxe, investorům a zkušeným podnikatelům, je důležitou součástí programu Women in Tech, který vedle odborných znalostí nabízí účastnicím možnost své nápady konzultovat, získávat zpětnou vazbu a hledat cesty k jejich dalšímu růstu. ■

Martin Frélich, ředitel VUPI při HK ČR

CzechSkills přiblížily dětem svět technických profesí

Řemeslo na vlastní ruce

Na veletrhu FOR ARCH dostala řemesla prostor, který si zaslouží. Do haly 8 během tří dnů zavítalo 1500 žáků 8. a 9. tříd ZŠ. CzechSkills zde představily svou činnost a profesní cechy připravily únikovou hru, která dětem přiblížila svět stavebních a technických profesí.

Foto: archiv HK ČR

Úniková hra děti provedla deseti stanovišti, na kterých poznávaly různá řemesla. Zapojili se například zedníci, obkladači, malíři, instalatéři, kameníci, elektrikáři, sádrokartonáři nebo klempíři. Děti musely hledat, poznávat materiály a přemýšlet, ke kterému řemeslu patří. Na konci hry v domě hledaly indicie a určovaly, jaká řemesla se při jeho stavbě uplatnila. Odměnou jim byl klíč připomínající, že za každou stavbou stojí práce lidí s konkrétními dovednostmi.
„Těch 1 500 žáků 8. a 9. tříd jsou potenciální závodníci za Českou republiku na EuroSkills v dalších letech. Chtěli jsme proto dětem i jejich rodičům ukázat, že EuroSkills je vrcholem soutěží v řemeslech a dalších odborných oblastech a že cesta k němu vede přes CzechSkills. Právě CzechSkills mladým lidem ukazují, co všechno mohou ve svém oboru dokázat a kam se mohou posunout,“ uvedl Roman Pommer, viceprezident Hospodářské komory ČR (HK ČR).
Vedle společné prezentace probíhaly také soutěže jednotlivých profesí pod vedením cechů, včetně kvalifikace na CzechSkills v oboru zedník. Mladí řemeslníci mohli poměřit své dovednosti. Nejlepší z nich se mohou prostřednictvím CzechSkills dostat až na mezinárodní soutěž EuroSkills a poměřit je s nejlepšími mladými profesionály z celé Evropy.

Řemesla potřebují ruce i hlavu

CzechSkills vznikají pod HK ČR ve spolupráci s odbornými profesními svazy. Cílem je mimo jiné představovat mladým lidem možnosti odborných profesí. Řemesla nejsou jen o práci rukama, ale také o schopnostech, přesnosti, kreativitě a možnosti zlepšovat se.
„Když se budou věnovat práci rukama a vyberou si jakékoli řemeslo, jejich práci určitě nenahradí robot ani umělá inteligence. A nejde jen o klasická stavební řemesla. Stejně tak potřebujeme například zdravotní sestry nebo svářeče. Práce, při které člověk využívá ruce, zkušenost a schopnost reagovat na konkrétní situaci, bude mít svou hodnotu vždy. Investice do takového vzdělání proto může mladému člověku přinést velmi dobrou pracovní i finanční perspektivu na celý život,“ zdůraznil Roman Pommer.

Technologie potřebují zručnou obsluhu

Ve stavebnictví je význam kvalifikovaných řemeslníků vidět na každém kroku. Instalace, opravy i práce přímo na stavbě vyžadují zkušenost a manuální zručnost. Technologie mohou pomáhat, samotnou lidskou práci však v řadě případů nenahradí.
FOR ARCH ukázal, že řemesla lze mladé generaci představit i jinak než běžnou prezentací. Když si děti něco vyzkouší, poznají materiály nebo vyřeší úkol, získají ke konkrétním profesím bližší vztah. Možná právě mezi 1 500 návštěvníky byli ti, kteří si řekli: Tohle bych jednou chtěl dělat.
Za možnost představit řemesla a soutěž CzechSkills atraktivní formou děkujeme Svazu podnikatelů ve stavebnictví. ■

Tereza Šnajdrová, Hospodářská komora ČR

Jak je to s osobním jménem v názvu firmy?

Není výjimečnou situací, že fyzická osoba začínající podnikat použije v názvu firmy své jméno. V 90. letech to bylo úplně běžné. Pokud u otce-zakladatele (matky-zakladatelky) takové firmy nastal čas odebrat se do zaslouženého důchodu (a v mezičase nepředal fungující podnik svým potomkům), musí řešit, jak s fungující firmou naložit. Jako obvyklé řešení se nabízí prodej firmy, přičemž v případě firmy poskytující služby a s fungující zákaznickou základnou je žádoucí, aby zůstal obchodní název firmy, tedy jméno zakladatele, zachován.

Zákon tuto situaci řeší, a aby mohla firma například pod názvem Klempířství Novák pokračovat v podnikání, i když už s ní pan Novák nemá nic společného, musí v souladu se zákonem získat souhlas pana Nováka. Bez souhlasu pana Nováka by jméno v názvu firmy zůstat nemohlo.

Takový případ letos řešil Nejvyšší soud ČR. Otec-zakladatel v roce 2006 prodal kupní smlouvou nemovitosti, movité věci a know-how spočívající ve znalosti kontaktů dodavatelů, zákazníků a klientů jakožto odběratelů služeb Hotelu a restaurace u Vychopňů a současně v rámci této smlouvy udělil souhlas k užívání názvu Hotel a restaurace u Vychopňů pro provozování převáděného objektu a s tím spojenou podnikatelskou činnost. Mimochodem – k názvu si nechal řádně zaregistrovat ochrannou známku u Úřadu průmyslového vlastnictví, ale až v roce 2017.

Žaloba o jméno

Hotel a restaurace u Vychopňů prošel v roce 2014 pod novým majitelem rozsáhlou rekonstrukcí, ale zachoval původní podnikání – hotel i nadále nabízel tradiční českou kuchyni. Otec-zakladatel ale dospěl k závěru, že nový majitel porušuje jeho práva k ochranné známce a že po rekonstrukci hotelu nelze spravedlivě požadovat, aby bylo jeho jméno v názvu dál využíváno. V roce 2018 tak vyzval majitele hotelu, aby přestal užívat název Hotel a restaurace u Vychopňů, což odůvodnil rozsáhlou rekonstrukcí objektu, která změnila původní rysy provozovny a zaměřila se na „lepší“ klientelu. Protože jeho výzvě nebylo vyhověno, zažaloval svůj nárok u soudu.

Soud řešil dva zájmy

Případ skončil až u Nejvyššího soudu ČR (NS ČR), který posoudil tvrzení otce-zakladatele, zvážil zájmy nového majitele hotelu na zachování jím (dosud konsenzuálně užívaného) názvu a letos v únoru rozhodl tak, že se přiklonil k názoru obou předcházejících soudů nižšího stupně a návrh otce-zakladatele (stejně jako oba soudy předcházející) zamítl. NS ČR při svém rozhodování musel vážit dva zájmy – právo na ochranu jména původního majitele a právo nového majitele na zavedenou značku. Otci-zakladateli se nepodařilo prokázat, že souhlas s užíváním jména udělil jen na šest měsíců, jak sám v rámci soudního řízení tvrdil, a pro zákaz užívání ochranné známky tak nebyl dán důvod. Dle názoru všech soudů, které o věci rozhodovaly, není dán ani dostatečně závažný důvod pro odvolání souhlasu s užíváním jména v názvu, protože hotel nadále slouží svému původnímu účelu, a rekonstrukcí byl dokonce zhodnocen. Změny, které nový majitel provedl, nebyly negativní (jako by byly např. tehdy, kdyby se hotel změnil na hernu nebo nevěstinec) a nemají takovou intenzitu, aby nositele jména poškodily.

Co z toho plyne, jestliže plánujete prodat svou firmu? Pokud budete při prodeji firmy dávat souhlas s používáním svého jména v názvu firmy, pečlivě si smluvně ošetřete, na jak dlouhou dobu souhlas dáváte, a definujte ve smlouvě podmínky, při jejichž splnění máte právo svůj souhlas odvolat. ■

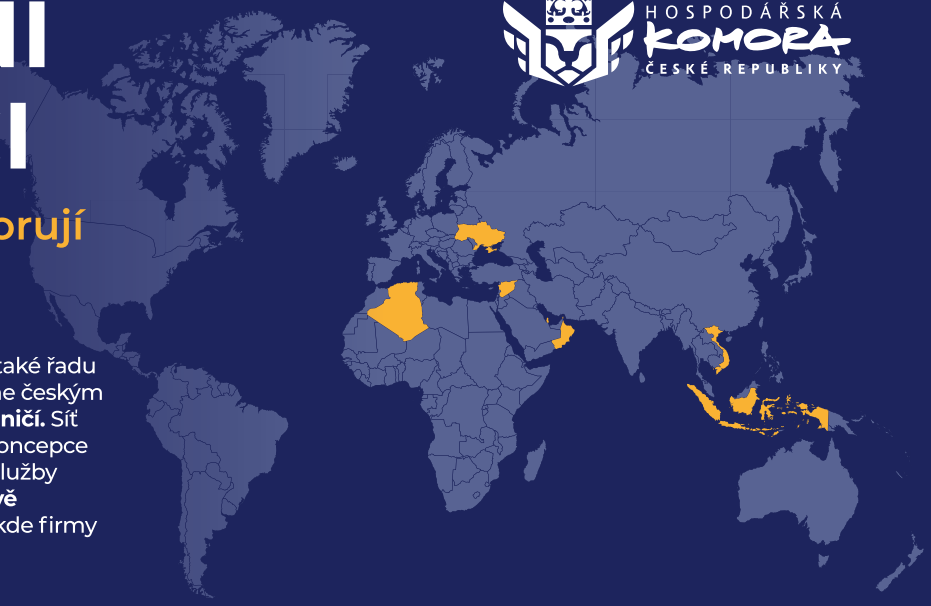
Kateřina Kozáková a Stanislav Sádovský,
Hospodářská komora ČR

Podrobnosti k tématu

Viz Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 25. 02. 2026, sp. zn. 23 Cdo 636/2025.

ZAHRANIČNÍ ZMOCNĚNCI

Hospodářské komory podporují české firmy v zahraničí



Vstup na zahraniční trh znamená nové příležitosti, ale také řadu neznámých a rizik. Právě proto dlouhodobě pomáháme českým firmám **zrychlit a zjednodušit jejich expanzi do zahraničí.** Síť našich zahraničních zmocněnců je klíčovou součástí koncepce podpory exportu Hospodářské komory. Propojujeme služby poskytované v České republice s **praktickou, byznysově orientovanou podporou přímo v cílových teritoriích,** kde firmy potřebují rychlá a funkční řešení.

Prostřednictvím našich zmocněnců pomáháme firmám

rychle se zorientovat na trhu
porozumět místnímu podnikatelskému, právnímu a regulatornímu prostředí a vyhnout se zbytečným chybám při vstupu na trh

efektivně navazovat obchodní vztahy
identifikovat relevantní partnery, otevírat konkrétní obchodní příležitosti a budovat dlouhodobou spolupráci

urychlit vstup i další rozvoj na trhu
díky cílené asistenci, využití místních kontaktů, networkingu a podpoře při rozjezdu nebo rozšiřování aktivit

Reda Ifrah

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Alžírsko

předseda Alžírského výboru Zahraniční sekce HK ČR

E: algeria@komora.cz
M: +420 605 500 909

Alžírsko

Vladimír Cnota

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Katar

předseda Katarského výboru Zahraniční sekce HK ČR

E: qatar@komora.cz
M: +420 720 060 622

Katar

Manh Tung Nguyen

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Vietnam

předseda Vietnamského výboru Zahraniční sekce HK ČR

E: vietnam@komora.cz
M: +420 778 858 888

Vietnam

Tomáš Kopečný

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Ukrajinu

předseda Ukrajinského výboru Zahraniční sekce HK ČR

E: ukraine@komora.cz

Ukrajina

Stanislav Pěč

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Indonésii

E: indonesia@komora.cz
M: +420 728 063 115

Indonésie

Vlastimil Václavík

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Indonésii

E: indonesia@komora.cz
M: +420 607 991 205

Indonésie

Abdulwahab Kurdi

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Sýrii

E: syria@komora.cz
M: +420 778 021 339

Sýrie

Pavel Šťastný

zvláštní zmocněnec HK ČR pro Omán

předseda Ománského výboru Zahraniční sekce HK ČR

E: oman@komora.cz
M: +420 604 246 360

Omán

SPOLEHLIVÝ PARTNER PŘÍMO V TERITORIU

Služby našich zahraničních zmocněnců jsou určeny firmám, které chtějí **snížit rizika zahraniční expanze, ušetřit čas i náklady** a opřít svůj mezinárodní růst o zkušeného partnera přímo v dané zemi.

Máte zájem o spolupráci nebo o podporu v konkrétním teritoriu? **Naši zmocněnci vám připraví individuální balíček služeb, který bude cíleně reagovat na vaše konkrétní potřeby a cíle na daném trhu.**

www.komora.cz

Aktivní Česko

Každý krok se počítá

Pohyb nemusí znamenat rekordy ani hodiny v posilovně. Často stačí udělat první krok – a právě k němu vybídla veřejnost celorepubliková kampaň Aktivní ZÁŘÍ. Její letošní ročník odstartoval ve Strakově akademii a během měsíce propojil školy, obce, sportovní kluby, organizace i firmy. Připomněl, že pravidelná aktivita je jedním z nejdostupnějších způsobů, jak pečovat o zdraví, kondici i psychickou odolnost.

Foto: archiv HK ČR

Zahrada Strakovy akademie se v sobotu 5. září otevřela veřejnosti a rázem se proměnila ve sportoviště. Slavnostní zahájení kampaně nabídlo dětem i dospělým možnost zdarma si vyzkoušet různé aktivity, získat informace o zdravém životním stylu a zamyslet se nad vlastní kondicí.
Program zahájila společná lekce jógy s Václavem Krejčíkem a Jakubem Šambergerem. Následovala úvodní jízda osobností z politického a sportovního prostředí na spinningových kolech. Pohyb získal mezinárodní rozměr díky programu Diplomacy in Motion, do něhož se společnou jízdou zapojili velvyslanci a zástupci ambasád třinácti zemí. Zájemci se mohli přidat také ke společnému výběhu s Martinem Levým od nedaleké Občanské plovárny.

Nejde o výkon. Důležité je začít

Jednoduché poselství letošního ročníku mířilo i k lidem, kteří zatím sportují jen málo nebo vůbec. Smyslem kampaně není poměřovat výkony, ale ukázat, že cest k aktivnějšímu životu existuje mnoho. Pro někoho může být začátkem pravidelná chůze, pro jiného jízda na kole, krátké protažení během pracovního dne nebo společná aktivita s rodinou.

Na stanovištích partnerů si návštěvníci vyzkoušeli pohybové disciplíny a získali inspiraci, jak zařadit více aktivity do dne, lépe se stravovat a věnovat větší pozornost prevenci. Aktivní ZÁŘÍ tak představilo pohyb nikoli jako volnočasový luxus, ale jako běžnou součást péče o zdraví.

Prevence i ekonomické téma

Pomáhá předcházet zdravotním problémům, prodlužuje dobu života prožitou ve zdraví a může zdravotnímu systému ušetřit stovky milionů korun. Podpora pohybu je proto také společenskou a ekonomickou investicí. Významnou roli mohou sehrát zaměstnavatelé. I drobné změny v pracovním režimu – podpora aktivní dopravy, společné sportovní výzvy, nabídka pohybových aktivit či prostor pro krátké protažení – mohou zaměstnance motivovat ke zdravějším návykům. Zapojení firem do podobných iniciativ současně posiluje týmového ducha a ukazuje, že péče o zdraví lidí patří k odpovědnému podnikání.

Pohyb, který pomáhá druhým

Letošní zahájení propojilo prevenci také s podporou dárcovství krve. Ve spolupráci s Všeobecnou fakultní nemocnicí byl ve Strakově akademii připraven mobilní odběrový tým. Krev mohli přímo na místě darovat pravidelní dárci i lidé, kteří se k tomuto kroku odhodlali poprvé. Akce tak připomněla, že péče o vlastní zdraví může jít ruku v ruce s konkrétní pomocí ostatním.

Jeden start, stovky příležitostí

Ze Strakovy akademie se Aktivní ZÁŘÍ symbolicky vydalo do celé republiky. Po celý měsíc nabídlo několik stovek akcí připravených školami, obcemi, sportovními kluby, neziskovými organizacemi, firmami a dalšími partnery. Společným cílem bylo zpřístupnit pohyb co nejširšímu okruhu lidí a ukázat, že aktivnější životní styl může mít mnoho podob.
Kampaň skončila s posledním zářijovým dnem, její hlavní myšlenka však platí po celý rok. Není nutné čekat na nový měsíc, pondělí ani ideální podmínky. Největší změny často začínají docela obyčejně: rozhodnutím vstát, vyjít ven a udělat první krok. ■

Milan Hulínský

Čeští podnikatelé předali Evropské komisi podněty k revizi ETS

Evropská klimatická politika musí více zohledňovat ekonomické dopady a lépe chránit evropské výrobce před globální konkurencí. Na jednání zástupců českého průmyslu a podnikatelské sféry s Evropskou komisí na půdě Hospodářské komory ČR to zaznělo v souvislosti s připravovanou revizí systému obchodování s emisními povolenkami EU ETS.

Diskuze se zaměřila na praktické zkušenosti firem, rostoucí náklady dekarbonizace i riziko přesunu výroby mimo EU. Podle Hospodářské komory musí být regulace předvídatelná a ekonomicky proveditelná a zároveň vytvořit podmínky, které umožní firmám investovat do modernizace bez ztráty konkurenceschopnosti.

„Současná podoba ETS představuje pro řadu evropských podniků významnou konkurenční nevýhodu vůči výrobcům ze třetích zemí. Pokud má Evropa uspět v dekarbonizaci, musí revize ETS jít dál a výrazněji zohlednit dopady na průmysl. Potřebujeme systém, který bude motivovat ke snižování emisí, ale současně zabrání ztrátě investic, pracovních míst a výrobních kapacit v Evropě,“ uvedla viceprezidentka HK ČR Zuzana Krejčiříková.

Prezident HK ČR Zdeněk Zajíček zdůraznil, že ETS má být nástrojem transformace, nikoli faktorem deindustrializace. *„Pokud evropský průmysl nebude mít dostupnou energii a férové podmínky vůči konkurenci ze třetích zemí, emise se nesníží – jen se spolu s výrobou a pracovními místy přesunou mimo Evropu,“* uvedl. Zástupci Evropské komise ocenili otevřenou diskuzi s podnikatelskou sférou a význam zpětné vazby z praxe. Setkání potvrdilo zájem na pokračování odborného dialogu o budoucnosti evropské klimatické a průmyslové politiky. ■

Tereza Šnajdrová, HK ČR

Foto: archiv HK ČR

PRP
PADĚRA & PARTNEŘI
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ

EFEKTIVNÍ PRÁVNÍ ŘEŠENÍ PRO PODNIKATELE

- Pardubice
- Kolín
- Praha

www.akprp.cz

+420 773 240 555

Novela stavebního zákona
Co skutečně mění a co nikoli

Prezident Petr Pavel 17. září 2026 podepsal novelu stavebního zákona. Ještě předtím však debata v Senátu přinesla řadu varování, která je třeba uvést na pravou míru, protože bohužel často směšují zavedení nových procesních postupů se zrušením samotné ochrany veřejných zájmů. Novela především mění způsob povolování a soustřeďuje část dílčích posouzení do jednoho řízení; na ochranu veřejných zájmů však nerezignuje a ani neruší ochranu přírody, zdraví a památek.

Stavební úřad má v integrovaném postupu posuzovat dotčené veřejné zájmy, například kácení dřevin, významné krajinné prvky, krajinný ráz či požadavky na ochranu zdraví. Změna spočívá zejména v tom, že se část podkladových stanovisek a postupů promítne přímo do povolovacího rozhodnutí.

Fikce není plošná

Často citovaná „fikce povolení po třiceti dnech" není plošným pravidlem pro všechny stavby. Třicetidenní lhůta se vztahuje na jednoduché stavby ve zrychleném řízení, případně na stavby sítí technické infrastruktury. U ostatních záměrů zůstává základní lhůta šedesát dnů a zákon připouští její prodloužení. U bytových projektů pro hromadné bydlení od 10 000 m² celkové podlahové plochy ani u žádných jiných vyhrazených staveb se fikce nepoužije vůbec. Ani v případech, kde zákon s fikcí pracuje, nepůjde o automatické oprávnění začít stavět: stavebník bude potřebovat potvrzení úřadu o splnění zákonných podmínek a o marném uplynutí lhůty.

Autorizovaní inženýři nekončí

Neplatí ani, že by bytové domy mohly projektovat osoby bez autorizace pouze na základě praxe. Dokumentaci staveb pro bydlení nadále zpracovává projektant. Výjimka pro osobu s praxí se týká jen vymezených jednoduchých staveb a výslovně se nevztahuje na stavby pro bydlení ani rodinnou rekreaci. Viz § 156 odst. 1 a 2 a příloha č. 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 283/2021 Sb.

Územní plán limituje zákon

Podobně nelze radu obce chápat jako orgán, který může za zavřenými dveřmi libovolně „přepsat" územní plán. Nejedná se totiž o rozhodnutí o změně územního plánu. Souhlas s odchýlením od územně plánovací dokumentace je vázán na zákonné podmínky: vyžaduje souhlas příslušného subjektu a nesmí narušit veřejné zájmy, zasáhnout práva jiných osob ani se dotknout ochranných pásem či koridorů. Jedná se o úzce vymezené upřesnění v jednotlivých případech, nikoli o volnou výjimku z pravidel územního plánování. Souhlas rady územní plán nemění; slouží k řešení aplikačních nejasností a o záměru následně rozhodne stavební úřad. Zastupitelstvo si tuto kompetenci – bude-li chtít – může podle zákona o obcích vyhradit (převzít) pro sebe.

Památková péče nově

Specifická přechodná pravidla se týkají památkové péče. Nedochází k automatickému zániku většiny ochranných pásem během dvou let. Úprava dopadá na některá starší pásma a váže jejich zánik na přijetí náhradního opatření obecné povahy, popřípadě na zákonem stanovené termíny. Kraje zároveň musí do konce roku 2030 aktualizovat dosavadní plány ochrany, péče a rozvoje; bez aktualizace tyto plány zaniknou.
Novela tedy přináší významnou proměnu povolovacích postupů. Kritická debata je namístě, měla by však důsledně rozlišovat mezi změnou procesu a tvrzením, že ochranné mechanismy nebo přezkum rozhodnutí zcela mizí. ■

Spolek pro trvale udržitelný rozvoj měst a obcí

ANTOINE DE SAINT – EXUPÉRY

Malý princ

muzikál

HUDBA
JAN MAXIÁN
SCÉNÁŘ
KATEŘINA P. PRŮŠOVÁ

HUDEBNÍ DIVADLO KARLÍN
malá scéna

PRAHA PRAGUE PRAGA PRAG

RÁDIO BLANÍK · Prima · BLESK · RPM · Mateřídouška · kdykde · DERMACOL PRAGUE · LIBEŘSKÉ LAHŮDKY · sodastream · VINAŘSTVÍ VAJBAR · ZAJÍCI ZE ZAJEČÍ

Podpora sportu je investice do lidí, které bude byznys potřebovat

Český sport nepotřebuje jen peníze. Potřebuje dlouhodobé partnerství, know-how, schopnost budovat značku a také firmy, jejichž zájem nekončí u loga na dresu či na stadionu. Podnikatel Jan Vyskočil se svou rodinou, několika kolegy bývalými šermíři a podporou vlastní rodinné investiční skupiny Greativity Group se prostřednictvím platformy NEXT TOUCHE pustil do podpory českého šermu. Sport podle něj totiž formuje přesně ty vlastnosti, které bude český byznys v budoucnu potřebovat: disciplínu, odolnost, respekt i schopnost vyrovnat se s porážkou.

Foto: archiv NEXT TOUCHE

Jan Vyskočil

Podnikatel, zakladatel rodinné investiční skupiny Greativity Group. Společně se svou rodinou inicioval vznik platformy NEXT TOUCHE, jejímž prostřednictvím podporuje rozvoj českého šermu. Do sportu přenáší podnikatelský pohled: vedle financování zdůrazňuje dlouhodobou strategii, spolupráci, marketing, budování značky a přenos know-how. Podporu sportu chápe jako investici do lidí a jejich schopnosti zvládat úspěch i neúspěch.

Když firma podporuje sport, většinou se mluví o společenské odpovědnosti. Vy to ale spojujete přímo s budoucností byznysu. Proč?
Protože lidé, kteří jsou dnes dětmi a mladými sportovci, budou za deset nebo dvacet let pracovat v našich firmách, zakládat vlastní podniky a řídit tuhle zemi. A sport je podle mě jedna z nejlepších škol, kterou mohou absolvovat. Naučí vás disciplíně, píli, respektu k soupeři i rozhodčím, ale hlavně tomu, že někdy vyhrajete a někdy prohrajete. Dnešní společnost je velmi komfortní a děti mají možná méně příležitostí potkávat se s opravdovým protivenstvím. Ve sportu si na něj sáhnou. Zažijí nespravedlnost, prohru, únavu, nutnost něco odpracovat. Zároveň v případě šermu zjistí, že i když je šerm individuální sport, bez týmu se nikam nedostanete. A přesně takové lidi podle mě potřebuje i byznys – odolné, schopné spolupracovat a nezhroutit se při prvním neúspěchu.

Takže podporu sportu nevnímáte jako charitu?
Určitě ne. Je to investice do společnosti a v dlouhém horizontu také do ekonomiky. Firma samozřejmě může

ČESKÝ BYZNYS POTŘEBUJE SCHOPNÉ A ODOLNÉ LIDI. A NEMŮŽE JEN ČEKAT, ŽE MU JE NĚKDO VYCHOVÁ A JEDNOU POŠLE PŘED DVEŘE FIRMY. MÁ SMYSL INVESTOVAT DO PROSTŘEDÍ, VE KTERÉM VYRŮSTAJÍ. SPORT UČÍ ČLOVĚKA PRACOVAT, RESPEKTOVAT PRAVIDLA, ZVLÁDAT VÍTĚZSTVÍ I PORÁŽKY A ZNOVU SE POSTAVIT NA START. JESTLI CHCEME TAKOVÉ LIDI JEDNOU VE SVÝCH FIRMÁCH, MĚLI BYCHOM POMÁHAT MÍSTŮM, KDE SE TYHLE VLASTNOSTI FORMUJÍ.

získat viditelnost, marketingový zásah nebo pozitivní vztah ke značce. To je legitimní. Ale pro mě je důležitější druhá rovina: jaké lidi pomáháme prostřednictvím sportu vychovávat. Byznys by měl vzít na vědomí, že prostředí, ve kterém podniká, nevytváří jen stát. Jestli chceme schopné zaměstnance, podnikatele a manažery, musíme se sami podílet na vytváření podmínek, ve kterých takoví lidé vyrůstají. A sport je jedním z mimořádně účinných nástrojů.

Proč jste si v Greativity vybrali právě šerm?
Je mi osobně blízký, mám k němu dlouhodobý vztah. Zároveň je to krásný olympijský sport, který má v Česku tradici a v posledních letech také mimořádné výsledky, ale pořád není tak viditelný jako velké mainstreamové sporty. A právě tam může mít pomoc byznysu obrovský efekt. Když přidáte další milion do prostředí, ve kterém se pohybují stovky milionů, možná to skoro není vidět. U menšího sportu dokážete i s relativně omezenými prostředky reálně měnit podmínky.

Proto vzniklo NEXT TOUCHE?
Ano. NEXT TOUCHE je zapsaný ústav a zvolená forma nám umožňuje kombinovat neziskový a komerční svět. Chceme být partnerem českého šermu a současně platformou, která se nedívá na sport pouze optikou jednoho klubu. To je pro nás zásadní. Český šerm je příliš malý na to, abychom si mohli hrát každý na vlastním písečku. Potřebujeme spolupracovat napříč kluby a regiony. Máme zapojené lidi z Prahy, Liberce, Brna, Ostravy a dalších míst. Dnes je naše činnost nejvíce vidět ve fleretu, ale ambice je širší.

Greativity tedy není jediným možným partnerem?
Právě naopak. Naše rodina stála u založení projektu a firmy z Greativity ho podporují, ale kdyby NEXT TOUCHE zůstalo pouze naším projektem financovaným z našich peněz, nesplnilo by svůj smysl. Chceme přitáhnout další firmy a vytvořit skutečný ekosystém. Už se nám podařilo získat několik milionů korun od dalších partnerů. Naše vlastní prostředky mají fungovat vlastně jako páka, která umožní přivést další zdroje, lidi a zkušenosti.

Co vlastně firma, která by chtěla český šerm podpořit, může financovat?
Možností je obrovské množství. Když jedeme s kadety na mezinárodní závody, potřebujeme trenéry a licencované rozhodčí. Těch máme například ve fleretu nedostatek, takže podporujeme jejich účast i další rozvoj. Další oblastí je špičkový trénink. Díky spolupráci s Alexem Choupenitchem přišel do Česka Giovanni Bortolaso. Nedává ale smysl, aby špičkový zahraniční trenér pracoval jen s jedním závodníkem. Proto jsme dali dohromady nejlepší dostupné fleretisty z celé republiky. Giovanni spolupracuje také s českými trenéry, takže se ty nejlepší poznatky a moderní metodika šíří dál. Podobné je to s kondiční přípravou. Do systému vstupují špičkoví odborníci, spolupracují s našimi trenéry a tím se postupně zvedá úroveň celého prostředí. Neplatíte tedy jen hodinu jednoho trenéra. Investujete do know-how, které v českém šermu zůstává.

To už je podstatně širší koncept než klasické sponzorství…
Přesně. Nechceme někomu jen poslat peníze a nechat si někam dát logo. Snažíme se hledat místa, kde něco chybí, a doplnit je. Trenéři, rozhodčí, kondiční příprava, zahraniční zkušenosti, práce s mladými závodníky, komunikace, obsah na sociálních sítích. Sportovní organizace často umějí velmi dobře sport, ale nemusí mít zkušenost s marketingem, obchodem nebo prací s komerčními partnery. A právě tam může byznys přinést nejen peníze, ale také kompetence.

Je právě tohle největší přidaná hodnota firem?
Může být dokonce větší než samotné peníze. Firma umí řídit projekty, plánovat, prodávat, komunikovat, vytvářet

NEXT TOUCHE

Platforma založená s ambicí dlouhodobě rozvíjet český šerm napříč kluby a regiony a propojovat sportovní prostředí s komerčními partnery. Podporuje mimo jiné práci trenérů a rozhodčích, mezinárodní zkušenost mladých závodníků, kondiční přípravu, přenos zahraničního know-how i komunikaci a popularizaci šermu. Její ambicí není nahrazovat Český šermířský svaz ani VSC Victoria, ale vytvořit vedle nich další pilíř založený na zapojení soukromého sektoru, partnerů a komunity.

značku, pracovat s daty nebo budovat partnerství. Ve sportu často podobné kompetence chybějí, protože většina energie logicky směřuje do tréninku a závodění. My jsme například zjistili, že potřebujeme výrazně kvalitnější obsah a větší viditelnost. Začali jsme proto systematicky vytvářet obsah ze závodů, pracovat se sociálními sítěmi a ukazovat český šerm lidem, kteří by se k němu jinak vůbec nedostali. Podle mě tady ukázaná platí, nejdřív musíme ukázat, že něco umíme, teprve potom můžeme přijít za partnerem a říct: podívejte, tohle funguje, pojďte to s námi rozvíjet.

Má už tahle práce sportovní výsledky?
Výsledky samozřejmě nikdy nemůžete připsat jednomu projektu nebo jednomu partnerovi. Sportovec, který dnes vyhraje velký závod, má za sebou třeba dvacet let práce. Ale vidíme, že se prostředí posouvá. Český šerm má po dlouhé době mimořádné výsledky na světové úrovni a současně máme zajímavou nastupující generaci. U mladých závodníků vidíme lepší výsledky i lepší podmínky pro přípravu. Velmi důležité je, že nejlepší sportovci mohou být více pohromadě a pracovat v kvalitnějším systému.

Kde v tom systému ale je role státu?
Nemyslím si, že všechno má zaplatit stát. Stát má vytvářet podmínky a v českém šermu jsou velmi důležité dvě instituce – Český šermířský svaz a Vysokoškolské sportovní centrum Victoria. Bez nich by řada věcí vůbec nebyla možná. NEXT TOUCHE vnímám jako určitou třetí nohu. Svaz, Victoria a k nim komerční a občanská iniciativa. Tři nohy jsou stabilnější než dvě. Každý z nás přináší něco jiného a právě vzájemná spolupráce může systém efektivně posunout.

Je český byznys podle vás ochoten takto přemýšlet?
Myslím, že ano, ale musíme mu nabídnout něco smysluplnějšího než ceník velikosti loga na dresu nebo mantinelu. Firma potřebuje vědět, do čeho vstupuje, co tím mění a jaký příběh může společně se sportem vytvářet. Proto ani nemáme univerzální ceník partnerství. S někým může dávat smysl práce v konkrétním regionu, jiného zajímá reprezentace, mládež nebo určitá věková kategorie. Chceme hledat partnerství na míru.

A co z toho tedy firma dostane?
Vedle marketingové hodnoty především možnost být součástí něčeho, co má dlouhodobý smysl. Samozřejmě chceme, aby byl projekt vidět. Když jdeme za dalšími partnery, potřebujeme být schopni položit na stůl výsledky a říct: podívejte, ono se to opravdu hýbe. Ale nechci tvrdit, že někdo vloží peníze do šermu a za rok se mu vrátí v nějakém přesně vypočitatelném ROI. Takhle to nefunguje. Je to běh na dlouhou trať.

Jak dlouhou?
Když jsme NEXT TOUCHE zakládali, na jednom z prvních jednání zaznělo: uvědomme si, že to neděláme pro děti, ale pro vnoučata. A myslím, že je to přesné. Pokud chcete z minoritního sportu jednou udělat něco, co bude mít výrazně širší základnu, potřebujete trenéry, infrastrukturu, kluby, závodníky, rozhodčí i veřejné povědomí. Nic z toho nevybudujete za dvě sezony. Náš claim je Minutes Before Future. Hodiny tikají. Děti, které dnes trénují, budou za chvíli dospělé. Máme omezený čas na to vytvořit jim podmínky, ve kterých mohou vyrůst.

Dokážete si představit, že se jednou bude šermovat běžně třeba ve školách?
Proč ne? Když se ve školách může hrát florbal, není principiální důvod, proč by se nemohlo šermovat. Už dnes existují programy, v jejichž rámci trenéři představují sport dětem ve školách. Ale samozřejmě jsme zpátky u dlouhodobosti. Potřebujete vybavení a hlavně lidi, kteří děti naučí základy. V tradičních šermířských zemích je sport součástí širší kultury. V Česku tak hluboko zakořeněný není. Ale každý se dostane jen tak vysoko, jak vysoko si zatluče skobu. Tak proč nemít sen, že jednou bude šerm dostupný dětem v mnohem větším počtu měst? Důležité je, aby se lidé a firmy nebáli zapojit. Nemusíte začít milionovým partnerstvím. Důležitá je dlouhodobost a ochota být součástí systému. Český byznys potřebuje schopné a odolné lidi. A nemůže jen čekat, že mu je někdo vychová a jednou pošle před dveře firmy. Má smysl investovat do prostředí, ve kterém vyrůstají. Sport učí člověka pracovat, respektovat pravidla, zvládat vítězství i porážky a znovu se postavit na start. Jestli chceme takové lidi jednou ve svých firmách, měli bychom pomáhat místům, kde se tyhle vlastnosti formují. ■

Petr Karban

Partnerství, které dává talentům šanci

S NEXT TOUCHE spolupracujeme už tři roky. Od začátku nás spojuje společná ambice: rozvíjet český šerm a otevřít naše projekty co největšímu počtu sportovců, především těch mladých. Nadace se do nich aktivně zapojuje a pomáhá nám rozšiřovat jejich záběr. Významným společným krokem byl také příchod špičkového italského trenéra Giovanniho Bortolasa v říjnu 2024. Jeho působení přineslo řadu pozitivních změn a nejvýraznějším výsledkem je titul mistra světa jeho svěřence Alexandera Choupenitche.

Český šerm se rychle rozvíjí a na dvě olympijské medaile i světový titul chceme navázat. Máme mladé týmy, které dosahují velmi dobrých výsledků ve světových soutěžích do sedmnácti a dvaceti let. Právě tyto sportovce chceme už nyní připravovat na další olympijské cykly. Dlouhodobě podporujeme jejich přípravu i účast na zahraničních soutěžích, naše finanční možnosti však mají své hranice. Proto jsou pro nás tak důležití partneři, kteří chtějí pomoci vytvářet podmínky pro jejich další růst.

Že má šerm co nabídnout také svým partnerům, ukázaly olympijské hry v Paříži. Souboj našich kordistů s domácím týmem v zaplněném Grand Palais sledovalo podle našich informací v České televizi téměř milion diváků. Byl to silný příběh, který oslovil širokou veřejnost. Spolu s působením našich reprezentantů v médiích, dosahem na sociálních sítích a představováním šermu veřejnosti v tom vidím dobrý základ pro další partnerství, podobná tomu s NEXT TOUCHE.

Velmi si vážíme podpory Victorie VSC Praha, Národní sportovní agentury, nadace NEXT TOUCHE i všech dalších partnerů. Pomáhají nám vytvářet co nejlepší podmínky pro sportovce, jejichž úspěchy mají význam i za hranicemi šermířských planší. Přinášejí radost doma a posilují dobré jméno České republiky ve světě.

Oldřich Kubišta, předseda Českého šermířského svazu

Halali
VŠEOBECNÁ POJIŠŤOVNA

POJIŠTĚNÍ PRO PODNIKATELE A FIRMY
Na rovinu a srozumitelně

Vaše podnikání není podle šablony.

Proč by mělo být vaše pojištění?

Komplexní pojištění podnikatelů a organizací přizpůsobíme skutečným rizikům vašeho podnikání – od odpovědnosti a majetku až po přerušení provozu.

CHRÁNÍME TO, NA ČEM VAŠE PODNIKÁNÍ STOJÍ
Majetek • Odpovědnost • Přerušení provozu • Stroje a elektronika
Přeprava • Stavební a montážní rizika

Proberme společně pojištění vašeho podnikání.

PROČ HALALI?

HALALI je česká pojišťovna s více než 30letou historií. Vyrostli jsme na pojištění myslivosti, dnes své zkušenosti přenášíme i do pojištění podnikatelů a firem.

INDIVIDUÁLNÍ NASTAVENÍ
Pojištění podle vašeho oboru, majetku a provozu.

SROZUMITELNÉ JEDNÁNÍ
Jasně vysvětlíme krytí, podmínky i další postup.

ŘEŠENÍ POSTAVENÉ NA PRAXI
Krytí podle skutečného fungování vašeho podnikání.

obchod@halali.cz
www.halali.cz

Firemní peníze mají různé úkoly

Tomu by měla odpovídat i jejich správa

Jak pracovat s provozní likviditou, kdy už mohou firemní rezervy mířit do dlouhodobějších investic a kdy by měl majitel začít budovat majetek také mimo vlastní firmu? David Kufa ze společnosti Conseq vysvětluje, proč při správě firemních peněz nerozhoduje jen výnos, ale především jejich účel, investiční horizont a riziko – a proč je důležité dívat se na firemní a osobní majetek podnikatele v širších souvislostech.

Jak by měl majitel firmy správně strukturovat firemní peníze a rezervy?
Začal bych tím, že firemní peníze rozdělíme do tří skupin. První představuje provozní rezervu – prostředky, které firma potřebuje pro běžný chod a případné výkyvy. Ty musí být velmi dobře dostupné. Druhou skupinou jsou peníze, které firma nebude potřebovat bezprostředně, ale například v horizontu jednoho až tří let. Tady už si může dovolit určitou míru nižší likvidity a širší investiční možnosti. A potom může existovat třetí skupina – skutečně dlouhodobý kapitál.
Zní to jednoduše, ale právě správné rozdělení peněz je podle mě důležitější než výběr konkrétní investice. Nejdříve musíme vědět, k čemu peníze slouží a kdy je bude firma potřebovat. Teprve potom řešme výnos.

Peníze určené na provoz tedy nemají být primárně investovány...
Primárně určitě ne. U těchto peněz jsou nejdůležitější dostupnost a bezpečnost. To ale neznamená, že musí bez výnosu ležet na běžném účtu. I krátkodobou likviditu lze řídit efektivněji. U větších objemů navíc přestává být tématem jen úroková sazba a začínáte řešit také kreditní riziko, diverzifikaci protistran nebo splatnosti. U stovek milionů korun už podle mě nestačí hledat banku, která nabídne o desetinu procenta vyšší sazbu. Správa likvidity se stává součástí finančního řízení společnosti a odpovědnosti jejího managementu. Firma potřebuje mít nastavený systém, ve kterém ví, kolik peněz potřebuje okamžitě, kolik v dalších měsících a s jakou částí může pracovat dlouhodoběji.

Jak jsou na tom české firmy obecně? Umějí pracovat s volnými prostředky?
Určitě se to zlepšuje, řada firem ale stále pracuje především s bankovními účty a termínovanými vklady. Samo o sobě na tom není nic špatného. Důležité je, zda takové řešení odpovídá účelu a velikosti rezerv. Jakmile se ale bavíme o desítkách či stovkách milionů, přibývají otázky: kdy budu peníze potřebovat, v jaké měně, jaké riziko mohu přijmout a zda nejsou prostředky příliš koncentrované na jednom místě.
V Consequ spravujeme jednotlivá firemní a institucionální portfolia přesahující i jednu miliardu korun. U takových objemů už je profesionální správa likvidity plnohodnotnou součástí finančního řízení společnosti. A nemusí jít jen o soukromé firmy – obdobné principy řeší instituce nebo společnosti s různou vlastnickou strukturou.

Není ale honba za výnosem opačným extrémem?
Určitě. U firemních peněz bych dokonce řekl, že výnos je až výsledkem předchozích rozhodnutí. Nejdříve potřebujeme znát účel peněz, horizont, požadovanou likviditu a přijatelné riziko. Teprve potom hledáme vhodné investiční řešení.
Častou chybou je začít opačně – otázkou, kde dnes dostanu nejvyšší výnos. Profesionální správa by podle mě měla začínat strukturou majetku a rizikem, nikoli konkrétním produktem. Cílem také není investovat co největší část firemních peněz. Cílem je správně určit, která část vůbec může být investičním kapitálem.

Jak přemýšlet o dlouhodobých firemních penězích? Firma je nepotřebuje třeba pět let, ale stále jsou určeny k rozvoji jejího podnikání.
Tady je důležité, že není firma jako firma. U mladé a rychle rostoucí společnosti bych se nejprve ptal, zda kapitál nedokáže nejlépe využít ve vlastním podnikání. Pokud má byznys, kterému rozumí a který nabízí atraktivní návratnost, může být nejlepší investicí jeho další rozvoj.
Jiná situace nastává u stabilizované společnosti, která dlouhodobě generuje více peněz, než dokáže efektivně využít. Pak se investiční možnosti rozšiřují a u skutečně dlouhodobého kapitálu mohou vedle konzervativnějších investic dávat smysl i akcie nebo ve vhodných přípa-

Conseq Investment Management

Conseq patří mezi přední české nezávislé společnosti v oblasti investic a správy majetku. Vedle individuálních investorů poskytuje investiční řešení také bonitním privátním, firemním a institucionálním klientům. Jeho služby zahrnují individuální správu majetku, řízení firemní likvidity a tvorbu dlouhodobých investičních portfolií napříč tradičními i alternativními třídami aktiv.

dech private markets. Podstatné je, aby investiční riziko odpovídalo skutečnému horizontu těchto peněz.

Takže nejde jen o to vydělat více, ale také omezit závislost na jednom podnikání?
Přesně. Podnikatel do své firmy investoval kapitál, ale také velkou část svého času a energie. Pokud firma uspěla, vytvořil tím významnou hodnotu, zároveň ale vysokou koncentraci majetku v jednom podniku, oboru a často i v jedné zemi.
Vlastní firma může být nejlepší investicí podnikatele. Neměla by ale být jeho jedinou investicí. V prvních fázích podnikání je koncentrace majetku ve firmě přirozená a často i žádoucí. S růstem firmy a majetku se ale postupně mění priority. Vedle dalšího zhodnocování začíná být stále důležitější ochrana vytvořeného bohatství, jeho diverzifikace, likvidita a jednou také předání další generaci. To je přirozený vývoj, nikoli projev menší důvěry ve vlastní firmu.

U dlouhodobých investic přichází ještě jeden faktor – měnové riziko. Jak s ním pracujete u firem, které podnikají v několika zemích?
Záleží především na tom, v jakých měnách firma generuje příjmy a má budoucí výdaje. V praxi řešíme firemní likviditu v korunách, eurech i dolarech. Měnové riziko by firma neměla podstupovat bezděčně jen proto, že v jiné měně vidí vyšší výnos.
Na měnovou strukturu portfolia je potřeba se dívat společně s celým cash flow firmy. U společnosti s významnou zahraniční obchodní činností může být přirozené držet část rezerv v eurech nebo dolarech, pokud v těchto měnách inkasuje nebo ji v nich čekají budoucí výdaje. Opět se tedy vracíme k tomu, že investiční portfolio nemůže vznikat odděleně od toho, jak samotná firma funguje.

Je běžné, že majitel firmy má převážnou část majetku zaparkovanou ve firmě. Kdy je dobré část těch prostředků z firmy vyvést a oddělit firemní a osobní či rodinné finance?
Pravidlo číslo jedna podle mě je neřešit to až při exitu, tedy při prodeji firmy. Je přirozené, že podnikatel v průběhu let většinu kapitálu reinvestuje do svého podnikání. Pokud ale firma uspěje, může mít po dvaceti nebo třiceti letech hodnotu stovek milionů či miliard korun, zatímco převážná část majetku jejího vlastníka zůstává koncentrovaná právě v ní.
O oddělování majetku bych proto začal přemýšlet výrazně dříve. Nejde jen o snížení rizika. Vytváříte si tím také větší svobodu pro budoucí rozhodování. Majitel potom není pod tlakem řešit prodej firmy nebo jiný zásadní krok ve chvíli, kdy potřebuje získat likviditu. Zároveň si postupně vytváří majetek, jehož vývoj není přímo závislý na osudu jeho podnikání.

Dá se říct, jak velkou část volných prostředků by měl podnikatel převést mimo firmu?
Univerzální procento neexistuje a ani bych se ho nesnažil hledat. Záleží na potřebách firmy, jejích plánech, osobních cílech vlastníka i jeho rodinné situaci. Podstatnější je jiná otázka: kolik kapitálu firma skutečně potřebuje pro svůj další rozvoj a jak velká část majetku vlastníka je na jejím budoucím úspěchu závislá.
U významnějšího majetku je podle mě důležité začít přemýšlet nikoli o jednotlivých investicích, ale o celkové rozvaze rodiny. Firma v ní může být největším a nejvýnosnějším aktivem, ale pořád je jen jednou její součástí.

Pokud tedy podnikatel část majetku z firmy oddělí, dostává se do oblasti wealth managementu…
Přesně tak. A právě tady se u nás přirozeně propojuje Wealth Management s péčí o firemní a institucionální klienty. Na jedné straně řešíme s finančním ředitelem nebo vedením společnosti správu firemní likvidity a investičních portfolií od desítek milionů až po částky přesahující miliardu korun. Na druhé straně s vlastníkem řešíme jeho osobní a rodinný majetek, dlouhodobou diverzifikaci nebo přípravu na mezigenerační předání. Znalost obou světů je podle mě důležitá. Pokud je největší částí majetku podnikatele jeho firma, nedává velký smysl navrhovat jeho osobní portfolio, aniž bychom rozuměli tomu, jaké riziko už nese prostřednictvím svého podnikání.
Dobře řízená firma má finanční plán. Úspěšný podnikatel by ale podle mě měl mít dva – jeden pro firmu a druhý pro sebe. A měl by vědět, kde mezi nimi vede hranice. ■

Petr Karban

Foto: archiv Conseq

David Kufa

Ve společnosti Conseq řídí Wealth Management a oblast institucionálních klientů a zároveň je místopředsedou představenstva Conseq Investment Management, a. s. V Consequ působí od roku 2008, Wealth Management vede od roku 2021. Dlouhodobě se věnuje bonitním privátním, firemním a institucionálním klientům. Se svým týmem pracuje jak s podnikateli a rodinami s významným majetkem, tak se společnostmi a institucemi, pro které spravuje portfolia od desítek milionů až po částky přesahující jednu miliardu korun.

P2B lending má v Česku své místo

S Lukášem Blažkem, obchodním ředitelem Ronda Invest, o trendech developerského trhu a aktuálních možnostech i problémech financování developerských projektů formou peer-to-business půjček, známých jako P2B lending.

Foto: Archiv Ronda Invest

Partner pro developery a investory od roku 2018

- 4 mld. Kč profinancováno
- projekty od 2–150 mil. Kč
- zajištěno nemovitostí s LTV kolem 70 %
- možnost předčasného splacení nebo prolongace
- volnost s nakládáním s prostředky
- splatnost 1–3 roky

RONDA INVEST

www.rondainvest.cz/financovani

P2B lending je etablovanou součástí financování firem. Celý tento trh má do roku 2035 vyrůst na 1,6 bilionu dolarů. Co žene jeho růst?
To, že firmy dnes přemýšlejí o financování jinak než dříve. Nehledají automaticky jeden zdroj kapitálu pro všechny situace a životní fáze projektu. Bankovní úvěr, vlastní kapitál nebo nebankovní financování mají každý jiné vlastnosti a mohou dávat smysl v jiné fázi podnikání či projektu. P2B se prosadilo právě jako jeden z nástrojů, který umožňuje kapitál přizpůsobit konkrétní situaci firmy. Proto mě nepřekvapuje, že má být business lending nejrychleji rostoucím segmentem tohoto trhu.

Je podobný vývoj patrný i v Česku, nebo jsme oproti zahraničí stále na začátku?
Na začátku určitě nejsme. V roce 2025 poskytli jen členové České leasingové a finanční asociace podnikatelům financování v objemu téměř 185 miliard korun. U nebankovních developerských úvěrů navíc objem meziročně vzrostl téměř o čtvrtinu. Nebankovní financování už není až plán B poté, co nevyjde banka. Firmy ho zahrnují do úvah od začátku a porovnávají cenu kapitálu také s tím, co jim dané řešení umožní udělat. Vědí, že úroková sazba není jediným nákladem.

Kdy může rychlé a flexibilní financování přinést firmě větší hodnotu než bankovní úvěr?
Ve chvíli, kdy firma hodnotí ekonomiku celé transakce. Kapitál dostupný včas jí může umožnit uskutečnit akvizici, kterou by jinak nestihla zprocesovat, koupit vhodnou nemovitost nebo zahájit další fázi projektu bez zbytečného odkladu. Takové financování může být pro firmu ekonomicky výhodnější i při vyšší sazbě. Zkušenost našich klientů ukazuje, že nebankovním

úvěrem se častěji než celé projekty financují pouze jeho části. Využijí ho například pro rychlou akvizici nebo předdeveloperskou fázi a po splnění podmínek projekt refinancují bankou. Díky možnosti předčasného splacení tak s flexibilnějším financováním pracují pouze v období, kdy jim přináší největší hodnotu. Cena financování a jeho celková ekonomická výhodnost totiž nejsou vždy totéž.

Podle průzkumu už 92 % evropských bank využívá AI v běžném provozu. Co to podle vás udělá s financováním firem?

U standardizovaných případů především zrychlí a zlevní jejich zpracování. Zároveň ještě více vynikne rozdíl mezi případem, který lze standardizovat, a transakcí vyžadující individuální posouzení.

U takových transakcí zůstává zásadní osobní kontakt s klientem. Náš tým potřebuje porozumět firmě, jejímu záměru, ekonomice projektu, zdroji splacení i kvalitě zajištění. AI nám pomáhá při práci s podklady, konečné kvalifikované rozhodnutí však zůstává na zkušeném týmu.

Co chcete o firmě a projektu vědět, když za vámi přijde pro financování?

Potřebujeme rozumět účelu financování, ekonomice a fázi projektu, zkušenostem klienta, jeho schopnosti splácet, kvalitě zajištění i plánovanému exitu. Základní podmínkou našeho financování je nemovitost, kterou lze úvěr zajistit. Zkoumáme proto také její hodnotu a právní stav. Současně musí existovat realistický zdroj splacení – například prodej jednotek či projektu, bankovní refinancování nebo cash flow z jiných podnikatelských aktivit klienta.

Individuální přístup pro nás neznamená nižší nároky na klienta. Znamená, že na každý projekt nepřikládáme stejnou šablonu.

S jakými požadavky na financování se u firem nejčastěji setkáváte?

Nejčastěji jde o developerské a podnikatelské projekty s požadovaným financováním od 2 do 150 milionů korun. Typickými případy jsou akvizice nemovitostí a stavebních pozemků, rozvoj podnikání, refinancování nebo pokrytí právě různých fází projektu, se kterými banky neumí efektivně pracovat.

Jak rychle je možné zjistit, zda má vůbec smysl případ dál řešit?

Zpravidla do 2 pracovních dní proběhne posouzení žádosti, a pokud případ dává smysl a máme potřebné podklady, může následovat samotné financování v řádu deseti pracovních dnů. Podnikatelé často nechtějí několik týdnů připravovat podklady, aby nakonec zjistili, že financování není možné, což naprosto chápu. Čas klienta je stejně cenný jako ten náš, a proto se snažíme základní parametry případu vyhodnotit co nejdříve.

Kde podle vás končí flexibilita a začíná pro poskytovatele příliš vysoké riziko?

Flexibilita znamená schopnost porozumět konkrétní situaci klienta a individuálně nastavit parametry úvěru,

nikoli slevovat z pravidel. Profesionální řízení rizik na velmi vysoké úrovni je pevnou součástí našeho rozhodování. Důležitou roli v něm hraje zajištění nemovitostí, přičemž LTV zpravidla nepřekračuje 70 %. Samotná hodnota zástavy však k financování projektu nestačí. Posuzujeme také jeho ekonomiku, reálný způsob splacení a soulad podnikatelského plánu se skutečným stavem projektu. Zajištění má snižovat riziko úvěru, ne nahrazovat životaschopnost projektu. Pokud by se nějaké z těchto pravidel porušilo, byl by to problém.

Máte příklad, kdy právě možnost pracovat s financováním individuálně změnila původně jednorázovou transakci v něco většího?

S podobným vývojem se setkáváme u většiny našich klientů. Jeden z nich původně potřeboval vyšší objem neúčelového financování pro rozvoj podnikání, přičemž zásadní roli hrála rychlost. Jak jeho firma rostla, měnily se i její potřeby – od nových akvizic a nákupu stavebních pozemků přes development a refinancování až po změny či převody zástavy.

Za dobu spolupráce jsme mu poskytli osm úvěrů v celkové hodnotě 465 milionů korun. Podstatný však není jen jejich počet a objem. Každý úvěr reagoval na jinou situaci a financování se postupně vyvíjelo společně s potřebami klienta. V opakovaných obchodech u stávajících klientů, musím říci, jsme velmi silní.

Ronda Invest působí na českém trhu od roku 2018. Co vám devět let financování českých firem a developerů ukázalo?

Téměř 400 projektů v objemu čtyři miliardy korun nám potvrzuje, že P2B lending skutečně má v Česku své místo. Rychlost a flexibilita však mají pro podnikatele hodnotu jen spolu s odborným posouzením projektu a správným nastavením financování. ■

Valerie Saara

Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

Obchodní ředitel Ronda Invest, a. s.

Lukáš Blažek je obchodní ředitel společnosti Ronda Invest, české P2B platformy, která se zaměřuje na poskytování zajištěných firemních úvěrů a následné investice do nich.

Hlavní aktivitou je naplnění obchodní strategie společnosti, řízení prodejních kanálů, rozvoj produktů a komunikace s partnery a klienty.

Zastupuje společnost v médiích a na odborných akcích – například prezentace o financování podniků mimo banky a možnostech investování do zajištěných úvěrů. Vystupuje také jako řečník na odborných konferencích, kde prezentuje témata finančního trhu a alternativních možností financování.

Ve volném čase se v rámci akademického působení podílí na přednáškové a lektorské činnosti pro studenty z oborů ekonomie a managementu.

Má více než 20 let zkušeností s firemní klientelou v bankovním i nebankovním sektoru.

Vystudoval Inženýrské studium na Fakultě dopravní ČVUT, následně doktorský studijní program v oboru podniková ekonomika a management na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE).

Hypotéka pro majitele firmy a pojištění flotily: kde končí standard a začíná individuální řešení

Standardní posouzení příjmu i pojistného rizika počítá s běžným modelem. U majitelů firem příjem mnohdy není vyplácen formou mzdy, a ne každé vozidlo patří do flotilového pojištění. Dvě situace z praxe, kde se vyplatí jít mimo šablonu.

Banky i pojišťovny z podstaty věci pracují s automatizovaným posuzováním zákazníků. U zaměstnanců a u běžných vozových parků to funguje dobře – model má jasná pravidla a lze rychle dodat výsledek. U majitelů firem a jejich „soukromých" vozidel ale narážíme na limity běžného posouzení. Příjem majitele s. r. o. často není vyplácen formou mzdy a luxusní vozidla ve flotile nesou jiné riziko než zbytek vozového parku.

Hypotéka pro majitele firmy, který si nevyplácí mzdu

Typický scoringový model počítá s příjmem ze mzdy – potvrzení od zaměstnavatele, výpisy z účtu, hotovo. Banka přitom vyhodnocuje příjem podle pracovního poměru, který může být hlavní, ale zohledňuje i různé dohody. Vedle toho stojí příjem OSVČ, který se posuzuje z daňového přiznání fyzické osoby podnikající. U majitele s. r. o. je ale běžné, že se ve vlastní firmě buď vůbec nezaměstnává, nebo si vyplácí jen minimální mzdu. Zbytek nechává ve firmě jako nerozdělený zisk. Banky jsou ze zákona povinné vyhodnocovat bonitu klienta u každé žádosti o hypotéku – a z pohledu mnoha z nich jde o klienta bez doložitelného příjmu, přestože jeho firma reálně prosperuje.

S touto situací jsme nedávno řešili případ klienta, který vlastnil dvě prosperující společnosti a k tomu i několik nemovitostí – žádnou ale nepronajímal a v žádné ze svých firem nebyl oficiálně zaměstnaný. Chtěl koupit luxusní nemovitost. Standardní banky mu nabízely jen řešení přes mimořádnou odměnu jednatele nebo výplatu podílu na nerozděleném zisku – obě varianty jsou použitelné, ale pro podnikatele nákladné, protože znamenají jednorázový zásah do hospodaření firmy a citelné zdanění jen kvůli jedné žádosti.

Zvolili jsme proto banku, která posuzuje bonitu přímo z výsledku hospodaření společnosti po zdanění – tedy z čistého zisku, který firma reálně vygenerovala, bez nutnosti cokoliv vyplácet. Výpočet vyšel na příjem velmi nadstandardní, což klientovi umožnilo financovat nákup bez omezení, se kterými by se potýkal při posouzení podle standardně doložitelného příjmu.

Ne každá banka s výsledkem hospodaření po zdanění pracuje stejně a ne u každé firmy vyjde takto vysoké číslo – roli hraje délka a stabilita hospodaření, banky obvykle sledují trend napříč dvěma až třemi účetními obdobími. Princip ale platí i u klientů, kteří vlastní víc společností najednou. Pro majitele firem to otevírá jiné obzory při financování bydlení, protože se nemusí uměle zvyšovat mzda ani řešit jednorázová výplata jen kvůli hypotéce.

Flotily: proč luxusní vozy do flotily nepatří

Podobný jev je vidět u pojištění vozových parků, jen z jiného úhlu. Firmy s vozovým parkem obvykle pojišťují všechna vozidla hromadně jako flotilu – zpravidla to znamená lepší podmínky, jednodušší administrativu a nižší cenu díky rozložení rizika napříč portfoliem. U dražších, luxusních vozů v portfoliu to ale často neplatí.

Pojišťovny nastavují flotilové sazby podle průměrného rizika a hodnoty celého vozového parku. Flotila navíc počítá s vyšší nehodovostí a je primárně určená pro běžný vozový park firmy, ne pro sportovní vozidla. Drahé nebo sportovní vozidlo se do tohoto průměru nevejde dobře – vyšší škoda při nehodě, dražší náhradní díly, delší doba opravy a atraktivnější cíl krádeže. Tohle riziko se buď nezohlední dostatečně, nebo se promítne do zdražení celé flotily – platí za něj i vozidla, která s ním nemají nic společného.

Reálný příběh klienta

Foto: Veronika Němec Kostorková

MAJITEL FIRMY, KTERÝ SI NEVYPLÁCÍ MZDU, A FIRMA S JEDNÍM DRAHÝM VOZEM VE FLOTILE – TO JSOU NA PRVNÍ POHLED DVĚ ODLIŠNÉ SITUACE. SPOJUJE JE ALE TO SAMÉ: STANDARDNÍ POSOUZENÍ JE VIDÍ ŠPATNĚ, PROTOŽE NEPOČÍTÁ S TÍM, JAK FIRMY SKUTEČNĚ FUNGUJÍ.

V praxi proto sportovní vozidlo, jako je například Porsche 911, zařazené do flotily nevychází cenově tak dobře, jako když se pojistí samostatně mimo flotilu, v retailu na IČ firmy. Patří sem havarijní pojištění se spoluúčastí odpovídající reálné hodnotě vozu a GAP pojištění, které kryje rozdíl mezi pořizovací a aktuální hodnotou při totální škodě – u dražších aut hraje o to větší roli. Vždy je vhodné obě varianty srovnat a vybrat tu levnější – není důvod platit za stejnou věc víc.

Kdy se vyplatí revize nastavení

Oba případy mají společný jmenovatel: firma se v čase mění, ale nastavení hypotéky nebo pojištění se často nemění s ní. Majitel firmy, který si před lety nastavil hypotéku podle tehdejší mzdy, nemusí vědět, že dnes by dosáhl na výrazně vyšší částku posouzením přes výsledek hospodaření. Firma, která do flotily postupně přidávala vozidla různé hodnoty, nemusí vědět, že jedno z nich smlouvu spíš prodražuje. V obou případech se vyplatí pravidelná revize – ne proto, že by bylo něco špatně nastaveno na začátku, ale protože se mezitím změnila realita.

Automatizované posuzování má smysl tam, kde je riziko standardní. U majitelů firem ale standard často neplatí: příjem není lineární, a ne každé vozidlo patří do stejného koše jako ostatní. V tomto prostoru mezi šablonou a realitou podnikání vzniká skutečná role poradce – nikoli najít nejlevnější produkt, ale řešení, která odpovídají tomu, jak firma reálně fuguje. ■

Aleš Kafka, zakladatel společnosti
Finance Morava

Více o nastavení flotilového pojištění:

Private credit je jako most, ne náhrada banky

Potřebujete flexibilní financování ve fázi, kdy projektu banka financování zatím neposkytne? Řešení představuje David Manych, PE Partner investiční skupiny Natland.

Foto: archiv Natland

Natland Private Credit

30–300 milionů Kč / typický objem financování

6–12 měsíců / standardní splatnost

12,5 %–15 % p. a. / úroková sazba

5 dní / délka od prvního kontaktu k nabídce

www.natland.credit

S Private credit máte roky zkušeností, změnilo se něco nyní proti předchozím letům?
Obecně šlo hlavně o ad hoc financování speciálních situací omezeným okruhem hráčů, dnes je to více „profesionalizované". Přibývá fondových struktur, roste důraz na reporting, transparentnost, jasná pravidla a práci s kovenanty. Ale základní parametr půjčení peněz s vyhodnocením míry rizika a bezpečí návratnosti je nadále stejný.
My se pohybujeme v oblasti, kde bankovní financování nemůže být dostatečně flexibilní nebo jsou nepřekonatelné limity a požadavky. Poskytujeme zajištěné krátkodobé financování projektů a firem ve fázi, kdy banka zatím nemůže vstoupit, ale hodnota aktiva a struktura transakce dávají smysl.

V poslední době zaznamenáváme poměrně velký zájem o tuto službu, proč?
Na straně firem je klíčová situace bank, které dnes financují hlavně projekty s hotovým a stabilním cash flow. A pokud máte projekt ve fázi výstavby, restrukturalizace, akvizice nebo před refinancováním, vzniká mezera, kterou private credit vyplňuje spolu s dalšími formami financování.

A to přesto, že je to dražší?
Private credit je přirozeně dražší než bankovní úvěr. Cena ale neodráží jen riziko, jde i o flexibilitu struktury a čas. Umožňujeme individuálně nastavit splatnost, způsob úročení, čerpání i kovenanty podle konkrétní situace projektu. Klient si nekupuje standardizovaný produkt, ale řešení.

Jaké typy financování jsou u vás nejčastější?
Primárně se jedná o asset-backed bridge financování – tedy úvěry kryté reálným zajištěním. Roste podíl bridge a mezzaninového financování. Každou transakci strukturujeme individuálně, každý projekt má jinou fázi vývoje, jiný scénář exitu, jinou kapitálovou potřebu. Nepracujeme s jedním typizovaným produktem – řešení stavíme případ od případu, což je zároveň důvod, proč je tento typ financování flexibilnější, ale i nákladově odlišný od banky. Může být, že nepožadujeme průběžné splácení, mnohdy tomu neodpovídá ani cash flow dlužníka, ale zajímá nás, jak a z čeho bude pozice splacena.

Kdo jsou nejčastější klienti?
Obvykle se jedná o středně velkou firmu nebo developera, má kvalitní aktivum nebo projekt, potřebuje rychlé a flexibilní financování v řádu 30 až 300 milionů korun, nachází se ve fázi, kdy banka financování zatím neposkytne nebo by jej podmínila restriktivními požadavky. Většinou je nutné projekt dokončit, stabilizovat nebo doformovat do fáze, kdy bude mít předvídatelný cash flow a může být refinancován bankou.

A klientů přibývá?
Meziročně poptávka roste počtem případů i jejich velikostí. Posuzujeme více projektů v pásmu desítek milionů korun a náš objem financování se pohybuje ve vyšších stovkách milionů korun ročně. Záměrně však držíme disciplínu a přístup, kdy preferujeme méně transakcí s jasnou strukturou a konzervativním LTV či LTC před expanzí za každou cenu.

Jak rychle dokážete rozhodnout o financování?
Indikaci jsme schopni dát v řádu několika dní poté, co obdržíme akceptovatelné podklady. Náš interní cíl je mít transakci připravenou k čerpání v průměru do 10 pracovních dnů od dodání verifikovaných podkladů. Máme i případy, kdy bylo čerpáno do 5 pracovních dnů – šlo o situaci, kdy se objevila časově omezená příležitost a bylo potřeba jednat rychle.

To je největší konkurenční výhoda proti bankovním subjektům?
Je to především kratší rozhodovací řetězec, schopnost individuálně strukturovat financování a samozřejmě realistický přístup k riziku založený na hodnotě zajištění. Nejsme rychlí za cenu snížení kontroly. ■

Petr Simon

RONDA INVEST

Partner pro developery
a investory od roku 2018

Podnikatelské financování

se zástavou nemovitosti

Úvěry od
2 mil. Kč
do
150 mil. Kč

4 mld. Kč
profinancováno

400
projektů

- Posouzení žádosti do 48 hodin
- Poskytnutí úvěru již do 14 dnů
- Zajištění nemovitostí, LTV kolem 70 %
- Splatnost 1-3 roky
- Flexibilní podmínky
- Individuální posouzení

Potřebujete financování?
Kontaktujte nás.

Kyberútoky nemíří jen na velké firmy

Problém může způsobit i jeden klik zaměstnance

Podnikání se stále více přesouvá do digitálního prostředí, a s tím roste i závislost firem na datech a informačních systémech. „Při kybernetickém incidentu se přitom ve firmách neřeší jen samotná ztráta dat, ale i následky v podobě výpadku provozu, nákladů na obnovu systémů, ušlého zisku nebo poškození vztahů se zákazníky," upozorňuje Ing. Lucie Ponertová, ředitelka Úseku podnikatelského pojištění Maxima pojišťovny.

CYBER pojištění Maxima pojišťovny zahrnuje:

- náhradu ušlého zisku při výpadku systému v důsledku digitální hrozby
- náhradu nákladů na obnovu dat
- krytí odpovědnosti za spravovaná data třetích stran a škod vzniklých v důsledku phishingu
- technickou a forenzní asistenci, která podpoří návrat do běžného provozu

Terčem kybernetických útoků přitom nejsou jen velké korporace, ale také malé a střední firmy. Mají totiž zpravidla méně robustní zabezpečení a jejich připravenost na rychlou obnovu provozu je omezená.

Jeden e-mail může zastavit firmu na několik dní

Kybernetický incident nemusí začínat sofistikovaným útokem. Někdy stačí jediný klik – například otevření phishingového e-mailu řadovým zaměstnancem. *„Výsledkem může být zašifrování firemních dat a následný výpadek informačních systémů. Firma pak řeší nejen samotný útok, ale především to, jak co nejrychleji obnovit provoz,"* popisuje Lucie Ponertová z Maxima pojišťovny.

V podobných situacích se mohou náklady na obnovu dat vyšplhat na desítky tisíc korun. Ještě závažnější dopady může mít útok, který cílí na nedostatečně zabezpečený vzdálený přístup do firemních systémů. Ztráta interních dat může v takovém případě vést k odstávce provozu v řádu týdnů a způsobit škody ve výši stovek tisíc korun.

Nejde jen o data. Jde o schopnost firmy fungovat

Kybernetický incident může zasáhnout prakticky všechny části podnikání. Kromě dat a IT systémů má vliv také na dodávky, komunikaci se zákazníky nebo schopnost plnit sjednané závazky. *„I menší incident může znamenat vážné narušení provozu firmy a ztrátu citlivých dat. Ohrožuje tím reputaci firmy a důvěru zákazníků, ale především má přímý dopad na cash flow podnikatele,"* upozorňuje Lucie Ponertová.
Právě finanční následky jsou přitom pro menší firmy často zásadní. Zatímco velká společnost může mít k dispozici specializovaný tým, záložní kapacity nebo rozsáhlejší finanční rezervy, u menšího podniku hrozí, že několikadenní výpadek výrazněji zasáhne do běžného fungování.

Ochrana nekončí u IT zabezpečení

Základem kybernetické bezpečnosti je samozřejmě prevence: dostatečné zabezpečení systémů, pravidelné aktualizace či zálohování dat. Stejně důležitá je připravenost na situaci, kdy už k útoku skutečně dojde. *„Stále více firem volá po moderním řešení rostoucích kybernetických rizik. Maxima pojišťovna proto nabízí komplexní CYBER pojištění jako vhodný doplněk majetkového pojištění zejména tam, kde může technická odstávka, ztráta dat nebo nefunkčnost systémů významně narušit chod podniku,"* přibližuje Lucie Ponertová.
Kybernetická bezpečnost není jen úkolem IT oddělení. Je standardní součástí řízení podnikatelských rizik a schopnosti firmy pokračovat v činnosti i ve chvíli, kdy dojde k nečekanému výpadku. *„Komplexní CYBER pojištění Maxima pojišťovny umožňuje firmám ochránit kromě vlastního majetku a dat také vztahy se zákazníky a obchodními partnery,"* uzavírá Lucie Ponertová. ■

Barbora Dušková

MAXIMA POJIŠŤOVNA

Léto skončilo, volatilita zůstává

Jak připravit český průmysl na novou éru energetiky.

Energetické trhy se změnily. Nejistota, geopolitické události i výkyvy cen komodit jsou novým standardem. Firmy, které se naučí energii aktivně řídit, získají stabilitu, konkurenční výhodu i nové příležitosti.

Řízení rizik a stabilita

Chytré nákupní strategie, rozložení rizik a aktivní sledování trhu pro předvídatelné náklady.

Flexibilita a nové příležitosti

Využití dostupné flexibility a baterií pro optimalizaci provozu i nové příjmy.

Udržitelnost a transparentnost

Záruky původu, výkup a dodávka udržitelných komodit a podpora vašich ESG.

3 otázky, které by si měl položit každý energetik

1 **Máme správnou nákupní strategii?**

Jednorázový nákup už nestačí. Důležitá je kombinace produktů, načasování a aktivní řízení rizik.

2 **Známe svůj profil spotřeby a využíváme data naplno?**

Detailní analýza spotřeby je základem pro správná rozhodnutí a úspory.

3 **Umíme využít flexibilitu a nové příležitosti na trhu?**

Technologie, baterie a chytré řízení spotřeby mohou přinést nejen úspory, ale i nové zdroje příjmů.

Energie je naše expertíza, my jsme Vaše jistota.

Powertica Energie dodává elektřinu a plyn průmyslovým podnikům a veřejnému sektoru. Pomáhá zákazníkům řídit rizika, snižovat náklady a připravit se na budoucnost energetiky.

Kontaktujte nás. Zajistěte si elektřinu a zemní plyn pro vaši firmu.

Naskenujte QR kód nebo navštivte naše webové stránky **www.powertica.com**

Elektřina a zemní plyn | **Záruky původu** | **SVR a obchodní flexibilita** | **Energetické poradenství**

Powertica

Společně tvoříme chytrou energii pro konkurenceschopný průmysl.

Online rozhodčí řízení

Rychlé, dostupné a plně elektronické řešení sporů

Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (dále jen „Rozhodčí soud“) patří k průkopníkům v oblasti digitalizace rozhodčího řízení v Evropě a jako jedna z prvních institucí nabídl možnost vedení rozhodčího řízení online.

Tento moderní způsob řešení sporů představuje efektivní a flexibilní alternativu ke klasickému rozhodčímu řízení.

Jak online rozhodčí řízení probíhá?

Online rozhodčí řízení se řídí speciálním Řádem pro rozhodčí řízení online a celý jeho proces probíhá výhradně elektronicky:

- **E-mailová komunikace** – veškerá podání stran se činí prostřednictvím e-mailu.
- **Neveřejná platforma** – celá správa řízení probíhá na neveřejné platformě Rozhodčího soudu. Přístup k ní mají výhradně strany daného sporu a jmenovaný rozhodce.

Hlavní pravidla a výhody

Online řízení je navrženo tak, aby bylo co nejjednodušší a nejméně zatěžující pro obě strany:

Jediný rozhodce – spor rozhoduje vždy jediný rozhodce, což výrazně přispívá k plynulosti celého procesu.

- **Bez ústních jednání** – rozhoduje se výhradně na základě předložených písemností a dokumentů.
- **Nižší náklady** – poplatek za řízení činí pouze **3 % z hodnoty sporu** (minimálně 7 000 Kč).
- **Rychlost** – rozhodčí řízení online je zpravidla velmi rychlé.

Rychlost a rostoucí popularita online rozhodčího řízení

Statistiky Rozhodčího soudu potvrzují, že online forma je mimořádně rychlá. V letech 2022–2025 činila průměrná délka online rozhodčího řízení pouze okolo 2 měsíců.
Právě rychlost, úspora nákladů a pohodlí elektronické komunikace stojí za výrazným nárůstem zájmu:
Od roku 2020 stoupl zájem o online rozhodčí řízení až trojnásobně.
V období let 2022–2026 bylo tímto způsobem úspěšně vedeno více než 100 sporů.
V letech 2025–2026 byly některé ze sporů online pravomocně ukončeny již za 3 až 4 týdny od podání žaloby.

Jak sjednat online rozhodčí řízení?

Aby mohl být případný spor řešen v online rozhodčím řízení, je potřeba do smlouvy zahrnout příslušnou rozhodčí doložku (případně uzavřít samostatnou rozhodčí smlouvu).
Doporučená rozhodčí doložka pro řízení online:
„Všechny spory, které vzniknou z této smlouvy anebo v souvislosti s ní, budou rozhodovány s vyloučením pravomoci obecných soudů s konečnou platností v rozhodčím řízení u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky v Praze podle jeho Řádu online jediným rozhodcem určeným předsedou Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Strany volí tyto e-mailové adresy pro vedení řízení (na toto místo strany doplní konkrétní e-mailové adresy).“ ■

Mgr. Alexandr Švarcbek,
Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky
a Agrární komoře České republiky

Prodej firmy bez zbytečných ztrát

Úspěšný prodej firmy vždy začíná systematickou a strategickou přípravou. Ne několik měsíců před transakcí, ale dlouho předtím – způsobem, jakým je firma řízená, jak má nastavené procesy, jak diverzifikuje rizika a jak je připravená fungovat i bez svého zakladatele. Taková hodnota společnosti vzniká roky a zúročíte ji pak na úspěšném výsledku celé transakce.

Někdo chce odejít z podnikání a získat aktiva pro další investice nebo nový byznys. Někdo řeší nástupnictví, protože nemá v rodině komu byznys předat a chce firmu předat novému majiteli. Prodeje firem už nejsou tématem jen velkých korporací. Stále častěji jej v HAVEL & PARTNERS řešíme i s majiteli úspěšných podniků v regionech.
Na co by v takové chvíli měli majitelé firem myslet?

Neprodávat firmu dřív v hlavě než na papíře

Polevit v každodenním řízení, odložit investice, přestat rozvíjet obchod, protože jako majitel z firmy odcházíte, to může být drahá chyba. Dobré je tedy dát si pozor na to, abyste při hledání kupce rovnou neprodávali firmu i ve své hlavě.
Kupujícího zajímá, jak firma funguje a bude fungovat po odchodu vlastníka. Jestli si udržuje zákazníky, jestli roste, zda není závislá na jednom člověku nebo jestli v posledních měsících nezačala ztrácet tempo. Na tom pak záleží často i hodnota celé transakce. Kupující může vnímat pokles výkonu nebo nedokončené investice jako riziko, které následně zohlední i v nabídnuté ceně. Ideální tedy je chovat se, jako byste firmu ještě dlouho prodat nechtěli.

Stanovit si cíl transakce

Prodej firmy má několik na sebe navazujících fází – přípravu, vyjednání hlavních komerčních podmínek, hloubkovou prověrku společnosti (tzv. due diligence), podpis transakční dokumentace a vypořádání transakce neboli closing.
Než ale začnete jednat o konkrétních podmínkách prodeje, ujasněte si, co od transakce vlastně očekáváte. Chcete po desítkách let podnikání firmu kompletně prodat a z byznysu odejít? Řešíte prodejem nástupnictví? Hledáte partnera, který do společnosti přinese kapitál a pomůže jí dál růst? Různé scénáře ovlivňují podobu celé transakce – od ceny a způsobu její úhrady přes další roli původního majitele až po záruky, odpovědnost a další smluvní podmínky. A to všechno se také zohledňuje ve smluvní dokumentaci.

Připravte firmu na prověrku

Jestli je firma dobře připravená na prodej, se ukáže při due diligence. Nevnímejte ji tak, že kupující hledá chyby. Jde spíš o test důvěry. Důvěra je jednou z nejcennějších komodit každého prodeje – a velmi rychle se promítá do kupní ceny, rozsahu záruk i dalších podmínek. Každá firma má slabší a silnější místa a zkušený investor s tím počítá. Zásadní je, jestli o nich komunikujete otevřeně.

Foto: archiv AK HAVEL & PARTNERS

Promyslet, zda je nejvyšší nabídka zároveň nejlepší

Když už máte konkrétní nabídky na stole, neporovnávejte je jen podle nabídnuté sumy. Nejvyšší nabídka automaticky nemusí znamenat vždy i nabídku nejlepší. Dívat byste se měli i na to, kdo firmu kupuje, jak bude koupi financovat, co požaduje za záruky, ale taky třeba jak přemýšlí o dalším fungování společnosti. Pokud máte rodinnou firmu, budovali jste ji roky a záleží vám na osudu zaměstnanců a celé značky, je dobré si ověřit, jestli kupující splňuje představy, jak by ideálně měla firma dál pokračovat a jaké jsou jeho záměry. I to tedy ve výsledku může rozhodnout o tom, která nabídka je ta nejlepší.
Prodej firmy totiž není jen finanční transakce. Pro majitele je to často završení desítek let práce. Proto se vyplatí věnovat přípravě i samotnému prodeji stejnou péči, s jakou jste předtím budovali svůj byznys. Dobře zvládnutý prodej pak může přinést výsledek, se kterým budete spokojení i s odstupem času. ■

Jan Koval, partner HAVEL & PARTNERS

Kapitálový trh v Česku dostal nový impulz

Foto: archiv WOOD & Company IS

Miroslav Nosál,
CEO WOOD & Company IS

Kapitálový trh v Česku dostal nový impulz v podobě instrumentu PX ETF. Jedná se o nástroj, který umožní nakoupit tituly obsažené v hlavním indexu pražské burzy najednou a s minimálními náklady. Na tento nástroj (burzovně obchodovaný fond na index PX) se čekalo několik let, jelikož dále demokratizuje investování pro drobné investory a v rámci světových trhů hraje důležitou roli na všech hlavních burzách. Například ve Spojených státech tvoří tyto instrumenty až 15 % objemu všech obchodů, a to právě díky jednoduchosti koupit si v jedné investici všechny hlavní akciové tituly. V případě PX ETF tak investor jedním nákupem získá akciový podíl na společnostech jako ČEZ, Komerční banka, Moneta, Colt, Kofola a další.
Investování nyní zažívá boom, ale pro některé zájemce je pořád příliš složité. PX ETF je přesně tím nástrojem, který lze využít pro pravidelné investice nebo pro investování na důchod, a to již v částce od 1 000 Kč. Lze ho totiž nakoupit i v rámci DIPu, což je produkt, který si získává čím dál větší oblibu, neboť umožňuje dosahovat v dlouhém horizontu zajímavé výnosy a zároveň je možné využít daňové výhody tohoto produktu.
Likvidita PX ETF na pražské burze je zabezpečena největším burzovním hráčem WOOD & Company. Titul se obchoduje v průběhu dne stejně jako všechny ostatní známé akcie. Investoři si tento produkt mohou koupit u většiny bank a obchodníků s cennými papíry nebo na specializovaných obchodních platformách. Tím, že jsou aktiva fondu v českých korunách, nevzniká ani kurzové riziko jako u obdobných zahraničních titulů. ■

Rozhodující debata začíná

Foto: archiv HK ČR

Milan Sedláček,
viceprezident HK ČR

Před námi je náročné období vyjednávání, ve kterém se bude postupně finalizovat evropský rozpočet po roce 2027 i jeho využití v Česku. A zásadních rozhodnutí je před námi hned několik. Základní rámec dá diskuzi dojednání samotného víceletého finančního rámce EU. To do velké míry předurčí další současnou neznámou, a to jak silnou oporu v něm bude Česká republika mít. Dalším klíčovým tématem bude poměr mezi zemědělstvím a kohezí. Paralelně s tím nás čeká nesnadná diskuze o vyvážené skladbě Národního a regionálního partnerského plánu – balance mezi reformami a investicemi a s tím související i poměr mezi finančními nástroji a nevratnou podporou.
Čísel tedy bude dost. Pro Hospodářskou komoru ale bude stejně důležité hlídat logiku, která za nimi stojí. Nový systém musí především znamenat skutečné zjednodušení. Nejen na trase Praha–Brusel, ale hlavně mezi firmou a státem. Pokud se podnikateli nezkrátí cesta od dobrého záměru k investici, mnoho jsme nezjednodušili. Také reformy mají své jasné místo – pokud investice odemykají. Mají odstranit bariéry, zrychlit povolování nebo zlepšit fungování státu. Nesmí ale investice vytlačit tím, že se významná část omezených prostředků rozpustí v samotném provádění reforem.
Podobně bychom neměli začínat rozhodnutím, kolik procent musí být využito přes finanční nástroje. Nejdřív si řekněme, čeho chceme dosáhnout. Pak hledejme nejlepší řešení a teprve nakonec jeho financování.
A konečně strategické projekty. Strategické mají být především naše cíle. Konkrétní řešení musí, kdykoli je to možné, obstát v soutěži s alternativami. Zafixovat dnes jedinou správnou odpověď na problém, který budeme řešit za pět nebo sedm let, by šlo přesně proti flexibilitě, kterou nový systém slibuje.
Bude to dlouhá debata a řada parametrů se ještě změní. O to důležitější je mít jasno v principech, které mají dobrý výsledek držet pohromadě.
To je přesně role Hospodářské komory. Vyhrňme si rukávy. Jdeme na to. ■

Facility management jako strategický partner

Foto: archiv OKIN Facility

Tomáš Polák,
obchodní ředitel OKIN Facility

Doba, kdy role facility managementu začínala a končila u prostého úklidu a údržby, je definitivně pryč. Moderní správa budov se dnes stává klíčovým partnerem, který majitelům a nájemcům pomáhá zvládat dvě zásadní výzvy: technologickou transformaci a přísné evropské regulatorní požadavky v oblasti ESG.
V oblasti technologií sledujeme rychlý posun k robotizaci, automatizaci a autonomním technologiím. Budoucnost těchto technologií spočívá v konceptu Robot-as-a-Service (RaaS), který na český trh přinášíme jako první pod názvem OKINaut. Místo vysokých investic do strojů a starostí s údržbou si klienti nakupují garantovaný výsledek a provozní jistotu formou předplatného. Počáteční výdaje mění za předvídatelné provozní náklady a veškerá rizika přenechávají nám. Automatizace přitom zaměstnance nenahrazuje, ale osvobozuje je od rutiny pro práci s vyšší přidanou hodnotou.
Efektivita provozu je však jen jednou stranou mince. Tou druhou je unijní legislativa. Nástup směrnice CSRD

o podávání zpráv o udržitelnosti (a standardů ESRS) spolu s revidovanou směrnicí o energetické náročnosti budov (EPBD IV) klade na majitele nemovitostí značné nároky. Dnes je nutné detailně a v reálném čase monitorovat toky energií, sledovat emise v rozsahu Scope 1 a 2 a dodávat auditem ověřitelná tvrdá data.
Právě zde získává facility management novou, datovou roli. Bez přesných provozních dat nelze splnit zákonné požadavky na reporting nefinančních ukazatelů ani připravit budovy na postupný přechod ke standardům nulových emisí. Správce budovy, který dokáže tato data transparentně sbírat a vyhodnocovat, poskytuje majitelům podklady pro audity a zároveň ukazuje, jak s energiemi nakládat efektivněji.
Ve výsledku tak chytře nastavený facility management přináší trojí přínos: optimalizuje náklady, bezpečně plní legislativní povinnosti spojené s ESG a reálně snižuje energetickou náročnost budov. Teprve pak se stává strategickým byznysovým partnerem. ■

Proč odcházejí zahraniční realitní investoři?

Historicky na českém nemovitostním trhu převládali zahraniční vlastníci. V sektoru obchodních center to platí dvojnásob, protože rozvoj po roce 2000 vyžadoval miliardové investice, které tuzemský kapitál zpočátku neunesl. Zlom nastal po krizi v roce 2009, a zejména v posledních letech po pandemii a vypuknutí konfliktu na Ukrajině, kdy se konsolidace vlastnictví výrazně urychlila ve prospěch českých investorů.
Hlavním motorem této změny je obrovský nárůst českého kapitálu. Drobní střadatelé s volnými finančními prostředky masivně investují do nemovitostních fondů. Jelikož pro velkou část populace je dnes pořízení vlastního investičního bytu kvůli vysokým cenám nedostupné, nákup podílů v nemovitostních fondech funguje jako schůdná cesta k nepřímému vlastnictví nemovitostí a jejich dlouhodobému zhodnocení.
Druhým klíčovým faktorem je ochota zahraničního kapitálu obchodní centra prodávat. Český trh je v rámci Evropy výjimečně likvidní a zaznamenává vysoký počet transakcí, což žene prodejní ceny vzhůru. V kontrastu se západní Evropou, kde ceny kvůli nízké aktivitě stagnují na podprůměrných hodnotách, představuje Česko pro zahraniční majitele příležitost k výhodnému zisku. Typickým příkladem je loňský prodej pražského Palladia z německých do českých rukou
Roli hraje také vnímání rizika. V časech nejistoty se investoři stahují na domácí trhy, které považují za bezpečnější. Západoevropské fondy často nahlížejí na střední Evropu – navzdory zdravému a profitabilnímu fungování českého trhu – skrze stereotypní optiku a region vnímají jako rizikovější, k čemuž přispívá i blízkost války na Ukrajině.
Čeští investoři naproti tomu riziko v domácím prostředí nevnímají a za kvalitní aktiva jsou ochotni dobře zaplatit. Zatímco velké zahraniční firmy požadují kvůli domnělému riziku vyšší výnosy a nabízejí nižší ceny, menší domácí fondy je dokážou v soutěžích přebít. Zahraniční vlastníci tento trend akceptují a na trh umisťují další svá aktiva, čímž pozice tuzemského kapitálu nadále sílí. Ustálené klišé, že Česko je v područí a vlastnictví zahraničních mocných, tak minimálně v sektoru obchodních nemovitostí již neplatí. ■

Foto: archiv CBRE IM

Karel Zeman,
Fund Manager ESCF series & PFCEE, Country lead CEE
CBRE Investment Management

Obchod investuje. A mohl by víc

Nové prodejny i modernizace těch stávajících, automatizované prodejny otevřené celou noc, chlazené výdejní boxy v obcích, kde už dávno nemá kdo stát za pultem, AI zlepšující život. To není budoucnost, ale český obchod v roce 2026.
A není to móda. Během deseti let zmizí z trhu práce kvůli demografii milion lidí a jen menší část z nich nahradíme pracovníky ze zahraničí. Stroje nekradou lidem práci, ale jen vyplňují díry. Obchod to pochopil dřív než většina jiných oborů, protože nemá alternativu. Buď bude prodejna v obci automatizovaná, nebo nebude vůbec.
Modernizace ale něco stojí. Obchod je s více než půl milionem zaměstnanců druhým nejpočetnějším sektorem české ekonomiky. Jen osm největších potravinářských řetězců zaměstnává 60 tisíc lidí, vyplatí jim 28 miliard korun na mzdách a odvede dalších 9 miliard na sociálním a zdravotním pojištění. Do prodejen, rozvoje a technologií každý rok investuje 20 až 25 miliard.
Karel Havlíček říká, že chce firmy, které v Česku vydělávají, investují a platí daně. Obchod přesně takový je.
Co za to dostává? Zákony, které automatizovanou prodejnu vůbec neznají a trvají na tom, že se v ní musí v zimě topit na dvacet stupňů, i když zákazník přijde v bundě na pár minut. Kontrolní orgány, které pokutují formální chyby a před čínskými tržišti zavírají oči. A byrokracii, která přes všechny snahy ji osekat stále roste.
Bojovat s razítky je náročný a nikdy nekončící boj. Proto jsme se aspoň těšili na rychlou realizaci druhého velkého vládního slibu: zrychlení odpisů. Podporovat investice dává mnohem větší smysl než plošně snižovat korporátní daň. Jen ne až v roce 2028, jak zní od úředníků Ministerstva financí. Přitom podle propočtů Centra veřejných financí Univerzity Karlovy mohou rychlejší odpisy strojů, zařízení a technologií přinést dodatečné investice až 34 miliard ročně, což bude v době, kdy stát musí škrtat vlastní investice, nesmírně důležité pro růst české ekonomiky.
Často slyším, že podpora státu nemá jít jen „do betonu“. Zrychlení odpisů, které podpoří investice do technologií, vybavení či nových strojů, je přesně tím, co potřebujeme. Je proto nejvyšší čas, aby vysocí úředníci Ministerstva financí přestali blokovat rozvoj Česka. ■

Foto: archiv HK ČR

Tomáš Prouza,
viceprezident HK ČR a prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR

Pomozme podnikatelům růst hodnotou

Foto: archiv PCT

Jana Adamcová,
místopředsedkyně představenstva Prague City Tourism

Hospodářská komora pomáhá podnikatelům růst a stejnou ambici by měla mít nová strategie propagace Česka: pomáhat podnikatelům v cestovním ruchu růst přidanou hodnotou. Více návštěvníků může být pro některé regiony důležité, rozhodující však není jen jejich počet, ale především útrata na osobu, délka pobytu a chování.

Cestovní ruch je exportním odvětvím, které do Česka přináší přes 214 miliard korun ročně ze zahraničí. Jeho produkt vzniká, až když se v místě potkají atraktivita, kvalitní zázemí, dostupnost, kultivovaný veřejný prostor a silná značka. Strategie propagace proto nesmí začít plánem kampaní, ale otázkou, co chceme nabídnout, komu a za jakou cenu.

Regionům nechybějí příběhy ani potenciál. Kroměříž má Tiziana, Česko 17 zápisů UNESCO a Crystal Valley světově srozumitelný příběh českého skla. Často však chybí vlajková atraktivita, zázemí pro náročnou klientelu nebo jejich propojení. Veřejné a soukromé investice proto slaďujme tak, aby společně vytvářely důvod přijet, zůstat déle a utratit více. Tento přístup kultivuje území, přináší kvalitnější veřejný prostor, služby i pracovní příležitosti a zvyšuje tak kvalitu života místních. Tak vzniká nabídka, kterou lze propagovat, a právě tak pojďme řídit destinaci Česko.

To, že lze růst hodnotou, ukazuje Praha. Od roku 2020 cílí na kulturně orientovanou a bonitní klientelu a společně s trhem kultivuje nabídku, zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb i veřejný prostor. Mezi lety 2021 a 2025 tak Praha zaznamenala nárůst průměrné útraty turistů o 220 %, podílu kulturně orientovaných návštěvníků o 33,6 % a průměrné denní ceny luxusních hotelů o 91,6 %.

Praha přitom netouží být konkurentem regionů, ostatně nejsou to dva oddělené světy. Mnozí z nás, kteří pro hlavní město pracujeme, jsme přišli z jiných částí republiky. Praha je bezpochyby vstupní branou do země a výkladní skříní toho nejlepšího z Česka a ubytují se v ní tři z pěti zahraničních hostů. Pokud jim však ukážeme důvody vydat se dál, ráda je do regionů pozve. Regiony mají všechny předpoklady obstát ve světové konkurenci. Stát musí k jejich potenciálu přistoupit s odpovídající ambicí a podpořit investice do kvality a zázemí. Praha jejich nabídku ráda pomůže světu představit. Česko už nemusí soutěžit o turisty nízkou cenou. Může soutěžit tím nejlepším, co má. ■

Na zdraví nám záleží!

Růžový říjen: schůzka, kterou se nevyplatí odkládat

Porady, termíny, rodina. Kalendář míváme plný, ale jedna položka v něm přesto často chybí: vlastní zdraví. Růžový říjen připomíná, že rakovina prsu sice zůstává nejčastějším nádorovým onemocněním žen, ale při včasném záchytu se šance na úspěšnou léčbu výrazně zvyšuje.

Přesto mamografický screening využívá jen 60 % žen nad 45 let, které na něj mají nárok, a každoročně je v Česku diagnostikováno přibližně 1 400 žen až s pokročilým nádorem prsu. Nemoc se zároveň netýká jen žen: asi 1 % případů připadá na muže a odborníci ji stále častěji vídají i u mladších lidí v produktivním věku. Výmluva „nemám čas“ proto nestačí. V nové aplikaci EZKarta Ministerstva zdravotnictví si lze během pár vteřin ověřit, kdy jste byli naposledy na preventivní prohlídce či screeningu a zda není čas objednat se znovu.

Prevence by se měla stát také přirozenou součástí firemní kultury. Připojte se 23. října k iniciativě Pink@Work: přijďte do práce v růžovém, vyfoťte se s kolegy a připomeňte na sociálních sítích význam zdravotní osvěty a prevence. Jděte příkladem péčí o vlastní zdraví i podporou svých týmů.

A pokud nemoc do života již vstoupí, je důležité nebýt na ni sám. Podporu pacientkám, jejich rodinám i pečujícím nabízejí pacientské organizace. Aliance žen s rakovinou prsu nebo Bellis – pomáháme ženám s rakovinou prsu poskytují informace a podporu, sdílí zkušenosti a pomáhají orientovat se v léčbě.

Jednoduchá výzva na závěr: zkontrolujte si v EZKartě termín příští preventivní prohlídky a mamografického screeningu a zapište si ho do kalendáře anebo se rovnou objednejte. Prevence zabere pár minut, její přínos ale může trvat celý život. ■

Helena Sedláčková, Women4Health

Women 4 Health
na zdraví nám záleží

Volkswagen Tayron na operativní leasing již od 10 690 Kč bez DPH měsíčně

Usedněte za volant nového vozu Volkswagen Tayron Elegance a užijte si jízdu v prémiovém stylu. S operativním leasingem od Volkswagen Financial Services můžete mít vůz již za **10 690 Kč bez DPH měsíčně**. V ceně s kompletním pojištěním, servisem i silniční asistencí 24/7. Nastartujte a užijte si pohodlnější cestu v novém voze. Více se dozvíte na **www.operaklehce.cz**.

- **Kompletní pojištění**
- **Servis a údržba vozu v ceně**
- **Dvě sady pneumatik včetně výměny a uskladnění**
- **Silniční asistence 24/7**

Vzorový příklad operativního leasingu na vůz Tayron Elegance 1,5 eTSI 110 kW mHEV v ceně 1 265 000 Kč. Doba pronájmu 36 měsíců a nájezd 10 000 km ročně. Uvedená pravidelná měsíční splátka 12 935 Kč vč. DPH, 10 690 Kč bez DPH. Splátka obsahuje záruční a pozáruční servis po celou dobu pronájmu vozidla, dále obsahuje povinné ručení a havarijní pojištění s 10 % spoluúčastí, pojištění vnějších skel do limitu 10 000 Kč, které je kalkulováno ve variantě pojištění bez garance pojistného. 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.

Diamanty českého byznysu 2026

Další čtyři kraje znají své nejlepší firmy

DIAMANTY ČESKÉHO BYZNYSU

V pátek 18. září a v úterý 22. září se odehrály čtvrtý a pátý díl letošního seriálu Diamanty českého byznysu. Slavnostní předávání ocenění pro nejlepší firmy z Prahy a Středočeského kraje tentokrát hostila Škoda Auto Vysoká škola v Mladé Boleslavi, firmy z Pardubického a Královéhradeckého kraje byly oceněny na Novém zámku v Kostelci nad Orlicí a součástí programu byly i prohlídky unikátní výroby Škoda Auto a Cihelny Kinský z koncernu wienerberger.

POŘADATEL

cot group

ZÁŠTITA

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

VŠB TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY

GENERÁLNÍ PARTNER

RENOMIA

ČSOB Private Banking

Je již tradicí, že tato ocenění jsou předávána v areálech výjimečných a úspěšných firem. V pátek to bylo v citlivě rekonstruovaných prostorách kostela sv. Bonaventury, který vznikl ve 13. století jako součást bývalého piaristického kláštera na Karmeli a dnes celý objekt spolu s vedlejší moderní budovou obývá právě zmíněná vysoká škola. *„Volba dnešního hostitele nebyla náhodná a jsme velmi rádi,*

Diamanty českého byznysu – výsledky

HLAVNÍ MĚSTO PRAHA

Diamantový žebříček TOP 10

1. ProSeneo, s. r. o.
2. CENDIS, s. p.
3. Power-Energo, s. r. o.
4. AVE, a. s.
5. Metrostav TBR, a. s.
6. MISTRY MONT, s. r. o.
7. N-GASTRO CZ, a. s.
8. CSGM, a. s.
9. MEDICON Hospitals, s. r. o.
10. MIRAS - stavitelství a sanace, s. r. o.

Diamantová síň slávy

CALBUCO, s. r. o.
CIUR, a. s.
SEKO Aerospace, a. s.

Globální lídr

Aricoma Systems, a. s.
Mixit, s. r. o.
CZECHOSLOVAK OCEAN SHIPPING, a. s.

STŘEDOČESKÝ KRAJ

Diamantový žebříček TOP 10

1. Metal Arsenal, s. r. o.
2. SOLITER parket, s. r. o.
3. LAVAT, a. s.
4. A G Á T A, spol. s r. o.
5. BETVAR, a. s.
6. KOV Karoserie Velim, s. r. o.
7. SICAR, spol. s r. o.
8. I.B.C. Praha, spol. s r. o.
9. ACS International, s. r. o.
10. PATRON Bohemia, a. s.

Diamantová síň slávy

BEZNOSKA, s. r. o.
Hanyš - Jeřábnické práce, s. r. o.
Agarden rostliny, s. r. o.

Globální lídr

LINET, spol. s r. o.
PURTEX, s. r. o.
Škoda Auto, a. s.

že můžeme ocenění předávat právě zde, vždyť Škoda Auto Vysoká škola již svým sídlem symbolizuje spojení tradice, inovací a vzdělávání, tří atributů, které českou značku doprovázejí na cestě ke globálnímu úspěchu,“ vysvětlila spoluzakladatelka a jednatelka pořádající agentury COT group Eva Frindtová.

Ani úterní volba nebyla náhodná. *„Úspěšné firmy, ač se to na první pohled nemusí zdát, mají jednu věc společnou se šlechtickými rody. Je to schopnost dobrých vlastníků – umění pečovat o hodnoty a majetek,“* vysvětlila Eva Frindtová dějiště úterní akce, kterou hostil Nový zámek v Kostelci nad Orlicí a Cihelna Kinský.

Základem hodnocení Diamanty českého byznysu je tradičně Diamantový index, sestavovaný z objektivních ekonomických ukazatelů čerpaných z veřejně dostupných účetních závěrek a výročních zpráv. Do hodnocení vstupují vždy poslední tři uzavřená účetní období, v letošním ročníku tedy roky 2022 až 2024. Každý z nich je posuzován samostatně a s odlišnou vahou, přičemž největší význam má poslední sledovaný rok.

Součástí ocenění i letos zůstává Diamantová síň slávy určená společnostem, jejichž výsledky přesahují čistě finanční ukazatele a naplňují hodnoty, jako jsou odolnost, udržitelnost provozu, ekologické aspekty výroby a produktů, úspěch v tradičních odvětvích i inovace či rozvoj řemesel. Letos přibyla kategorie Globální lídr, která oceňuje firmy se silným globálním přesahem, které kultivují naše podnikatelské prostředí i regiony, v nichž působí, podporují talenty a inovace.

Všichni ocenění si letos odnášejí vedle diplomu také skleněné plastiky, stříbrné medaile Karla IV. od České mincovny a skleněné ozdoby z Vánoční řemeslné sklárny Koulier.

Seriál Diamanty českého byznysu pokračuje v úterý 13. října v areálu břeclavské společnosti Fosfa. ■

Petr Karban

Foto: Tomáš Čihák

V úvodní debatě se sešli Ivana Urbanová (Iveco Czech Republic), František Kinský (Nový zámek Kostelec nad Orlicí, Cihelna Kinský) a Jakub Kalo (MATRIX)

Diamanty českého byznysu – výsledky

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

Diamantový žebříček TOP 10

1. DRANA, s. r. o.
2. CASIA, spol. s r. o.
3. AXIS, a. s.
4. TESS CZ, spol. s r. o.
5. ČESKÁ VEJCE CZ PLUS, s. r. o.
6. Strunk Connect CZ, s. r. o.
7. Hořické strojírny, spol. s r. o.
8. ELEKTRO MOSEV, spol. s r. o.
9. INGTOP METAL, s. r. o.
10. Mlýny J. Voženílek, spol. s r. o.

Diamantová síň slávy

FABIO PRODUKT, spol. s r. o.
JECH CZ, s. r. o.

Globální lídr

MATRIX, a. s.
Bohemilk, a. s.
AVEFLOR, a. s.

PARDUBICKÝ KRAJ

Diamantový žebříček TOP 10

1. FALCO SOKOL, a. s.
2. ECOS Choceň, s. r. o.
3. STAVITELSTVÍ JOKEŠ, spol. s r. o.
4. TOMIL, s. r. o.
5. TAŽENÉ KONSTRUKCE, spol. s r. o.
6. SOMA, spol. s r. o.
7. MARHOLD, a. s.
8. SAPA - LPJ, spol. s r. o.
9. AMAKO, spol. s r. o.
10. TRAMONTÁŽ, spol. s r. o.

Diamantová síň slávy

THT Polička, s. r. o.
VELKOOBCHOD ORION, spol. s r. o.
Léčebné lázně Bohdaneč, a. s.
Dostihové závodiště Pardubice, a. s.

Globální lídr

Foxconn Česká republika, s. r. o.
ELDIS Pardubice, s. r. o.
Iveco Czech Republic, a. s.

PLATINOVÝ PARTNER

HLAVNÍ PARTNER

PARTNEŘI

DAIHO CZECH: úspěšný projekt výrobních kalkulací s BDO a Aimtec

Náklady ve výrobě bez iluzí – od modelu k realitě

Když se ve výrobní společnosti začne mluvit o kalkulacích, často to na první pohled zní jako úkol pro finanční oddělení. Projekt ve společnosti DAIHO CZECH ale ukázal, že moderní výrobní způsob výpočtu nákladů není jen otázkou účetnictví nebo Excelu. Ve skutečnosti jde o komplexní transformační řešení, které propojuje výrobu, controlling, technologie, plánování, IT i manažerské rozhodování.

Právě takovou implementaci realizovala společnost DAIHO CZECH ve spolupráci s BDO a technologickým partnerem Aimtec. Cílem bylo modernizovat způsob kalkulace nákladů ve výrobní firmě tak, aby odpovídal požadavkům japonské mateřské společnosti i reálným potřebám lokálního managementu v České republice.
Výsledkem je nový nákladový model, nová ekonomická struktura firmy, digitalizovaný sběr výrobních dat a pevný základ pro další rozvoj datově řízeného vedení výroby.

Výchozí situace: detailní požadavek z Japonska a česká výrobní realita

Impulzem projektu byl požadavek mateřské společnosti na vytvoření nové struktury výrobních nákladových modelů. Požadavek zahrnoval čtyři typy kalkulací: obchodní, standardní, skutečnou a cílovou.
Bylo nutné porozumět reálnému fungování výrobního závodu v Plzni.
Zásadní roli zde sehrála společnost BDO. Tým vedený Kamilem Vanišem, Head of Strategy and Operations Advisory BDO, pomáhal převést požadavky japonské centrály do prakticky využitelné metodiky. Nešlo pouze o aplikaci požadavků, ale o interpretaci zadání, nastavení ekonomické logiky a nalezení rozumné míry detailu.

Role BDO: metodika, ekonomická logika a propojení s výrobou

Společnost BDO v realizaci zastávala roli poradce pro nastavení metodiky výpočtu nákladů, ekonomické struktury a manažerského pohledu na náklady.
Jedním z klíčových úkolů bylo rozhodnout, jak má nový kalkulační vzorec vypadat, kolik má obsahovat položek, jak mají být náklady členěny a jak detailně má firma jednotlivé nákladové složky sledovat. Původní zadání z Japonska bylo velmi podrobné, ale ne každý detail byl efektivní pro lokální výrobní a ekonomickou realitu provozu.
Tým BDO proto pomáhal hledat rovnováhu mezi požadavky mateřské společnosti, možnostmi datových zdrojů a skutečnou užitečností výstupů pro řízení firmy. Důležité bylo, aby výsledný model nebyl jen formálním reportingovým nástrojem pro centrálu, ale aby přinášel hodnotu i českému managementu, obchodu, výrobě a controllingu.
Projekt se tak postupně rozšířil z tvorby kalkulačního vzorce na hlubší proměnu ekonomického řízení firmy. Bylo nutné nově uchopit nákladová střediska, přerozdělit majetek a pracovníky, nastavit vztahy mezi jednotlivými středisky a změnit způsob finančního plánování. Kalkulace se tak staly impulzem k širšímu přenastavení vnitřní struktury společnosti.

Nejdříve pochopit výrobu, teprve potom počítat

Jedním z důležitých principů celého procesu bylo, že kvalitní kalkulace nemohou vzniknout od stolu.
Tým BDO proto nepracoval pouze s finančními výkazy a tabulkami, ale šel přímo do výroby. Bylo potřeba pochopit, jak jednotlivé procesy skutečně probíhají, jak na sebe navazují, kde vznikají náklady a jaké informace je možné objektivně měřit.

Foto: archiv BDO

Projektový tým se zabýval například tím, jak správně zachytit náklady na vstřikování, lakování a montáž, jak alokovat společné náklady, jak pracovat s čistým prostorem, jak přemýšlet o spotřebě energií nebo jak rozlišit významné nákladové položky od těch, jejichž samostatné sledování by bylo příliš administrativně náročné.
Velkým tématem byla také alokace energií. U tak významné nákladové položky bylo nutné navrhnout technicky obhajitelný model, který bude transparentní a použitelný pro další řízení. Projekt tak nebyl pouze finančním cvičením, ale vyžadoval zapojení technických specialistů, výroby i provozních týmů.
Tento přístup je pro úspěch podobných implementací zásadní. Pokud mají kalkulace skutečně odrážet ekonomickou realitu výroby, musí být postavené na pochopení výrobních procesů, nikoliv jen na účetních datech.

Spolupráce s Aimtec: digitalizace jako podmínka přesných dat

Metodický návrh BDO bylo nutné propojit s datovou a systémovou realitou. Zde sehrála klíčovou roli společnost Aimtec, která v DAIHO CZECH dlouhodobě působí jako implementační partner SAP.
V rámci realizace byl nasazen systém Aimtec SCIx, který funguje jako digitální propojení mezi výrobní linkou a systémem SAP. Jeho úkolem je sbírat data z výroby v reálném čase, omezit chybovost ručního zadávání a zajistit, aby informace v SAP odpovídaly tomu, co se skutečně děje ve výrobě.
Původní stav byl založený na papírových průvodkách a ručním přepisování dat do systému. To přinášelo riziko chyb, nečitelnosti, zpoždění i neúplnosti dat. Nasazení digitálního řešení umožnilo, aby se výrobní data zapisovala průběžně a automatizovaně.
Operátoři nyní pracují s jednoduchými obrazovkami na terminálech, mistři zadávají a řídí výrobu, systém

Z POHLEDU BDO JDE O ÚSPĚŠNÝ PŘÍKLAD PORADENSKÉHO PROJEKTU, VE KTERÉM SE PODAŘILO PROPOJIT STRATEGICKO-PROVOZNÍ PORADENSTVÍ, CONTROLLING, VÝROBNÍ REALITU A SYSTÉMOVOU IMPLEMENTACI. KLÍČOVÁ BYLA SCHOPNOST POCHOPIT DETAIL VÝROBY, PŘELOŽIT HO DO EKONOMICKÉHO MODELU A ZÁROVEŇ UDRŽET TRANSFORMACI V PRAKTICKY REALIZOVATELNÉ PODOBĚ.

DAIHO CZECH

Dceřiná společnost japonské firmy DAIHO INDUSTRIAL se sídlem v Ósace. Český závod působí v Plzni, kde vyrábí plastové díly pro různá průmyslová odvětví. Mezi hlavní oblasti výroby patří díly pro klimatizace a tepelná čerpadla, automotive komponenty i výrobky pro medicínský průmysl. Výroba zahrnuje mimo jiné vstřikování plastů, lakování a montáž.

Aimtec

Nadnárodní technologická společnost, která nabízí IT řešení pro výrobní firmy a pokrývá veškeré výrobní či logistické procesy uvnitř podniku i integraci s odběrateli a dodavateli. Pod jednou střechou spojuje odborníky na několik oblastí digitalizace – od specialistů na SAP S/4HANA přes průmyslovou digitalizaci, automatizaci a pokročilé plánování až po EDI nebo hardware.

BDO

Česká poradenská společnost, na českém trhu působí už přes 30 let. S více než 600 odborníky, dlouholetou praxí a zázemím globální sítě se řadí k předním poradenským společnostem v České republice. Poskytuje služby v oblastech auditu, účetnictví, daní, práva, IT, digitalizace, finančního, transakčního a podnikového poradenství či znalectví.

eviduje vyrobené kusy, spotřebu komponent, prostoje, zmetkovitost i údaje o údržbě. Tato data jsou následně dostupná pro reporting, analýzy a budoucí výpočet skutečných kalkulací.
Digitalizace výroby tak nebyla vedlejším efektem projektu, ale nezbytným předpokladem pro to, aby kalkulační model mohl být v budoucnu opřen o kvalitní skutečná data.

Nový kalkulační model a spuštění standardní kalkulace

Významným milníkem celého procesu bylo spuštění nového kalkulačního vzorce v systému SAP. Od 1. dubna byl v ostrém provozu spuštěn standardní model výpočtu.
Nový kalkulační model reflektuje výrobní procesy společnosti DAIHO CZECH. Pracuje s částmi věnovanými vstřikování, lakování, montáži a společným nákladům. Součástí řešení jsou také zákaznické reporty v SAP, které umožňují zobrazovat kalkulace pro více finálních výrobků najednou, exportovat je do Excelu a využívat je jako podklad pro reporting mateřské společnosti.
Vedle kalkulačních reportů vznikly také výstupy pro prodejní pohled a pro porovnání plánu a skutečnosti na nákladových střediscích. To dává managementu lepší možnost sledovat, jak se plánované náklady promítají do reality a kde vznikají odchylky.
Důležité je, že projekt byl od začátku řízen realisticky. Standardní kalkulace byla spuštěna jako první krok. Skutečná, cílová a obchodní kalkulace budou navazovat v dalších fázích, protože vyžadují robustní datovou základnu a další metodické diskuze.
Tento postup ukazuje, že úspěch celého procesu nespočívá v rychlém formálním dokončení všech částí, ale v odpovědném nastavení základů, na kterých může firma dále stavět.

Výzvy projektu: data, detail a změna uvažování

Realizace přinesla několik zásadních výzev.

První z nich bylo získání relevantních dat. U některých oblastí nebylo jednoduché určit, odkud přesná data získat, jak je měřit a jak je promítnout do kalkulací. Typickým příkladem byla spotřeba energie, využití čistých prostor, sdílení pracovníků mezi procesy nebo sledování spotřeby materiálu na konkrétních výrobních operacích.

Druhou výzvou byla dohoda na míře detailu. Japonské zadání pracovalo s velmi podrobnou strukturou, ale v praxi bylo potřeba posoudit, které položky jsou pro řízení skutečně významné. Příliš detailní model by mohl být náročný na správu, zatímco příliš zjednodušený model by nemusel poskytovat dostatečně přesný obraz nákladovosti.

Třetí výzvou byla komunikace mezi lokální společností a mateřskou centrálou. Zadání se v průběhu projektu vyvíjelo a nebylo vždy možné jednoduše eskalovat každou metodickou otázku. Český tým proto musel převzít významnou míru leadershipu, rozhodovat a hledat řešení, která budou obhajitelná jak lokálně, tak v Japonsku.

Čtvrtou výzvou byla samotná změna uvažování uvnitř firmy. Projekt otevřel debatu o obchodním plánu, kapacitách, alokaci nákladů, měření výkonu i o tom, jak budou výsledky kalkulací využívat obchodníci, nákup, výroba a management.

Přínos pro DAIHO CZECH: transparentnost, data a lepší rozhodování

Přestože projekt začal jako reakce na požadavky mateřské společnosti, jeho přínos pro DAIHO CZECH je mnohem širší.
Firma získala nový způsob, jak se dívat na vlastní náklady. Kalkulace umožňují lépe pochopit, kde náklady vznikají, jak souvisejí s konkrétními výrobními procesy a jak se promítají do ceny výrobků. To je důležité nejen pro controlling, ale také pro obchodní rozhodování, plánování kapacit, optimalizaci výroby a komunikaci s mateřskou společností.
Implementace zároveň pomohla nastartovat digitalizaci výroby. Díky sběru dat v reálném čase vzniká datová základna, která umožní vyhodnocovat skutečné časy, spotřeby, prostoje, zmetkovitost a další ukazatele. To posouvá firmu směrem k datově řízenému rozhodování.
Významný je také přesah do oblasti převodních cen. Robustní a transparentní datová struktura může firmě pomoci při dokládání nákladovosti výrobků a při vysvětlování metodiky vůči daňovým správám. To je téma, které u výrobních společností nabývá na důležitosti.

Úspěch potvrzený zpětnou vazbou z Japonska

Důležitým potvrzením kvality projektu byla návštěva top managementu z Japonska, který ocenil vysokou úroveň realizace a projevil mimořádné uznání.
Pro DAIHO CZECH je to významné ocenění. Celý tento proces ukázal, že český závod dokáže nejen reagovat na požadavky mateřské společnosti, ale také aktivně navrhovat řešení, která mají potenciál stát se inspirací i pro další části skupiny.
Z pohledu BDO jde o úspěšný příklad poradenského projektu, ve kterém se podařilo propojit strategicko-provozní poradenství, controlling, výrobní realitu a systémovou implementaci. Klíčová byla schopnost pochopit detail výroby, přeložit ho do ekonomického modelu a zároveň udržet transformaci v prakticky realizovatelné podobě.

Projekt, který nekončí spuštěním kalkulace

Spuštění standardní kalkulace není konec, ale důležitý milník. Další fáze se zaměří na skutečné stanovení nákladů, práci s odchylkami mezi plánem a skutečností a další využití dat z výroby.
Právě v tom spočívá největší hodnota. DAIHO CZECH dnes nemá pouze nový kalkulační vzorec. Má metodiku, datovou základnu a systémový rámec, který jí umožní lépe řídit výrobu, plánovat náklady a postupně rozvíjet datově řízený controlling.
Projekt DAIHO CZECH tak ukazuje, že moderní výrobní kalkulace nejsou izolovaným finančním nástrojem. Jsou mostem mezi výrobou a financemi, mezi technickou realitou a manažerským rozhodováním, mezi lokálním závodem a globální skupinou.
A právě tento most pomohla BDO společně se společností Aimtec a týmem DAIHO CZECH úspěšně vybudovat. ■

Kamil Vaniš, Nikola Jandečková, Jan Baumruk, Tomáš Buriánek – BDO

EURO BLECH

20. – 23. října 2026
Hannover, Německo

PRO SILNĚJŠÍ BUDOUCNOST

CHYTRÁ A UDRŽITELNÁ VÝROBA

Staňte se součástí nejvýznamnější události v oboru zpracování plechu.

- Více než 160 000 m² technologií v praxi
- Více než 1 300 vystavovatelů z celého světa
- NOVÁ Zóna inovací
- Prohlídky s průvodcem
- Ocenění v oboru

Zde se odvíjí budoucnost zpracování plechu.

Řezání | Tváření | Spojování | Flexibilní a hybridní výroba | Digitální a automatizované procesy | Úprava povrchů | Aditivní výroba | Montáž | Výrobní zařízení a další

PŘIJĎTE K NÁM DO HANNOVERU

Built by RX In the business of building businesses

Z Jeseníků až do koupelny

Příběh, který začal kostivalem

Jeseníky máme spojené s výlety, horským vzduchem, prameny a chvílemi, kdy člověk konečně zpomalí. Průmyslová zóna do téhle představy na první pohled příliš nezapadá. Přesto právě v jesenické lokalitě Za podjezdem najdeme společnost Naturfyt Bio, jejíž produkty odtud míří na český trh i do světa.

Dnes své přípravky vyvážejí do 33 zemí třech kontinentů

Ten příběh začíná docela obyčejně a nenápadně – v devadesátých letech přišel farmaceut Rodan Hojgr s nápadem vyrábět přírodní kosmetiku a doplňky stravy. *„Začínal jsem v malé provozovně s vlastní recepturou kostivalového gelu pro unavené svaly a klouby. Inspirovala mě lidová tradice, kterou jsem chtěl propojit se svými farmaceutickými znalostmi,“* vzpomíná.

K prvnímu gelu postupně přibývaly další přípravky a s nimi rostly i ambice. Důležitým partnerem se stal Emil Kadnichanskiy, který se dlouhodobě věnuje projektům v oblasti výroby a zdravotnictví v České republice a Evropské unii. Ve společném podnikání se potkaly farmaceutická odbornost, zkušenosti s rozvojem projektů a ochota pustit se do něčeho většího. Od roku 2008 už vyráběli pro českou společnost Bioline Products zdravotnický prostředek Enterosgel. Vlastní receptury a postupně získávané zkušenosti však potřebovaly odpovídající zázemí. Zakladatelé chtěli moderní výrobní provoz s laboratořemi, kde bude prostor také pro vývoj a inovace. V roce 2016 proto začali stavět. Představa dalšího růstu získala konkrétní adresu, půdorys a také závazek dotáhnout náročný projekt do konce.

Hala, která má vztah ke svému okolí

Stavba zabrala tři roky. Nový areál s výrobní halou o výměře přes dva tisíce metrů čtverečních byl dokončen v roce 2019 a v následujícím roce získal ocenění Stavba roku Olomouckého kraje v kategorii technologických staveb pro průmysl a zemědělství. Porota ocenila architektonické vyznění, prostorové a funkční uspořádání i kvalitu provedení. Roli hrála také udržitelnost a začlenění areálu do okolního prostředí.

Továrna je součástí města stejně jako náměstí, škola nebo kavárna. Její vztah k okolí má význam pro lidi, kteří kolem ní chodí, i pro ty, kteří v ní tráví pracovní den.

V Jeseníku tak vedle výrobních kapacit vznikla architektura, která si vysloužila pozornost odborníků.

Za zdmi oceněné stavby našly místo moderní linky a laboratoře. Pro firmu to znamenalo možnost posunout vlastní vývoj i zakázkovou výrobu a dát dalším plánům pevný základ.

Možná je máte doma, jen o tom nevíte

Svět kosmetiky vnímáme především prostřednictvím značek. Vybíráme podle zkušenosti, doporučení, složení nebo toho, jak nám výrobek sedí. Za jeho vznikem ale může stát jiná společnost než ta, jejíž jméno si pamatujeme z obalu. Naturfyt Bio vedle vlastních produktů nabízí smluvní vývoj a výrobu pro obchodní partnery. Je tedy docela možné, že jste se s výsledkem práce této společnosti už setkali.

Zdejší technologie si poradí s tekutými, gelovými, emulzními i tuhými přípravky. Výrobky tu plní do tub, kelímků, lahviček, rozprašovačů či obalů s pumpičkou. Z pohledu uživatele jsou to zdánlivé maličkosti, které však patří ke každodennímu zážitku: jak pohodlně

Foto: archiv Naturfyt-Bio

1 Spoluzakladatelé firmy Emil Kadnichanskiy (vlevo) a PharmDr. Rodan Hojgr

2 V roce 2016 firma Naturfyt-Bio zahájila výstavbu nové výrobní haly v průmyslové zóně Za podjezdem na kraji města Jeseník

3 V roce 2018 Naturfyt-Bio získala cenu Via Bona v kategorii Dobrá firma za podporu místní komunity, kterou uděluje nadace Via

přípravek nadávkujeme, jak se s ním zachází a zda nám jeho podoba vyhovuje.
O rozsahu zdejší práce napovídají čísla. V loňském roce firma pro více než třicet obchodních partnerů vyrobila přibližně tři miliony produktů. Patří mezi ně také Enterosgel a veterinární přípravek EnteroZOO pro pražskou společnost Bioline Products. Kosmetika tu tedy sousedí s dalšími obory, jejichž společným jmenovatelem jsou nároky na odborné zázemí a spolehlivou výrobu.

Co na obalu neuvidíte

Příjemný dojem z výrobku je důležitý, ale jeho cesta k zákazníkovi má i méně viditelnou část. *„Kvalita musí mít jasná pravidla. U zdravotnických prostředků se řídíme normou ISO 13485 a evropskými požadavky. Součástí naší práce jsou laboratorní kontroly, klientské audity i kontroly příslušných orgánů,“* vysvětluje vedoucí oddělení kvality Eva Mikolášová.
Za suchým jazykem norem se skrývá docela srozumitelná potřeba: aby výroba měla jasná pravidla a výsledky odpovídaly stanoveným požadavkům. Pro člověka, který si doma otevře tubu nebo lahvičku, zůstává tato práce většinou neviditelná. K příběhu přírodní kosmetiky ale patří stejně neodmyslitelně jako bylinky a receptury. Přírodní inspirace se ve zdejší výrobě potkává s přesností laboratorního prostředí a s každodenní odpovědností lidí ve výrobě.

Svět na dosah, domov v Jeseníku

Naturfyt Bio cílí nejen na domácí trh, ale z velké části i na export, navíc důsledně pečuje o své jesenické kořeny – podporuje zdejší vzdělávání, kulturu a sport a tradičně pečuje také o Editin pramen. V roce 2018 získala společnost cenu Via Bona v kategorii Dobrá firma, kterou uděluje Nadace Via za podporu místní komunity. *„Naše výrobky mohou mířit do celého světa, ale doma jsme na Jesenicku. Záleží nám na tom, aby se tu dobře žilo. Proto podporujeme vzdělávání, kulturu a sport a pečujeme také o Editin pramen,“* říká Emil Kadnichanskiy. Právě péče o pramen má v příběhu firmy zvláštní místo, voda a místní přírodní prostředí totiž hrály roli už při výběru místa pro nový provoz. Vztah ke krajině tak pokračuje i za hranicemi výrobního areálu.

Další kapitola už se chystá

Deset let od zahájení stavby se v Jeseníku dívají dopředu. *„Už při prvním kopnutí do země před deseti lety jsme v projektu počítali s možným rozšířením výrobních prostor,“* vzpomíná spoluzakladatel Emil Kadnichanskiy. Neudiví proto, že během loňského roku firma inovovala technologie i systém řízení výroby a několikanásobně zvýšila výrobní kapacitu.
Dříve se soustředila především na menší a střední série, od několika set po deset až dvacet tisíc kusů výrobku v jedné objednávce. Nyní může nabídnout také šarže o padesáti až sto tisících kusech, což otevírá prostor pro další obchodní partnery. Připravuje rovněž rozšíření výroby Enterosgelu. Plánovaná investice má zvýšit kapacitu a možnosti dodávek na zahraniční trhy.
Od prvního kostivalového gelu vede k dnešnímu provozu dlouhá cesta. Je na ní kus podnikatelské odvahy, roky odborné práce a niterný vztah k jednomu koutu země. Až příště vezmete do ruky svou oblíbenou kosmetiku, možná se na chvíli podíváte i na drobná písmena na obalu. Za každodenním rituálem v koupelně se totiž někdy skrývá příběh, který začal úplně jinde. Třeba pod Jeseníky... ■

Valerie Saara

Naturfyt-Bio

Idea založit firmu na výrobu kosmetiky a zdravotnických prostředků se zrodila v devadesátých letech. Tehdy lékárník Rodan Hojgr vyrobil svůj první kostivalový gel, který si velmi brzy získal oblibu. Během dalších let vybudoval první provozovnu, kde se činnost zaměřovala na zakázkovou výrobu kosmetiky, ale také na vývoj vlastních receptur. Společnost si brzy získala stabilní místo na českém trhu a navázala mezinárodní spolupráce. Nejen díky nim se z malé provozovny stala společnost se silnou mezinárodní klientelou.

Letiště Václava Havla Praha

Navýšení kapacity příletové hraniční kontroly v Terminálu 1

Letiště Praha společně s Policií České republiky rozšíří a zmodernizují prostor příletové hraniční kontroly v Terminálu 1. Důvodem je potřeba zvýšit její kapacitu, a to zejména v provozních špičkách, a zkrátit tak čekací doby cestujících. V rámci modernizace přibude pět nových pasových přepážek a čtyři samoobslužné brány EasyGoGate (EGG), které dodá a nainstaluje Policie České republiky. Zahájení prací v souladu s plánem začalo v první polovině září 2026, dokončení je plánováno na závěr dubna 2027.

Foto: archiv Letiště Praha

Rozšířením hraniční kontroly Letiště Praha reaguje na rostoucí nároky na její kapacitu, které se projevily po zavedení evropského systému Entry/Exit System v říjnu loňského roku. *„Naším cílem je zvýšit propustnost hraniční kontroly a současně zlepšit komfort cestujících, kteří na odbavení čekají. Rozšíření o nové pasové přepážky a samoobslužné brány umožní letišti lépe zvládat provozní špičky a přispět ke zkrácení čekacích dob,“* říká o projektu Martin Kučera, člen představenstva Letiště Praha.

V Terminálu 1 vznikne pět nových stanovišť příletové pasové kontroly a čtyři nové EasyGoGate

Po dokončení projektu bude v příletové hale k hraniční kontrole k dispozici 17 klasických přepážek a 13 EasyGoGate oproti současným 12 přepážkám a 9 EGG. Projekt, který je již od příprav průběžně koordinován s Policií České republiky, počítá nejen se stavbou nových stanovišť pasové kontroly, ale zároveň s rozšířením prostoru, v němž cestující před samotnou kontrolou čekají. Modernizací v neposlední řadě také projde kompletní systém vzduchotechnických jednotek u celé pasové kontroly.

Práce budou rozděleny do jednotlivých etap

Jednotlivé práce budou rozděleny do samostatných etap tak, aby byl dopad na provoz letiště co nejmenší. V průběhu přestavby však může docházet k občasnému omezení pasové kontroly a vzniku front.
Občané Evropské unie mohou pokračovat přímo na přepážky a EGG pro evropské pasy, evidence do systému EES se jich totiž netýká.
Standardní toky cestujících, kteří procházejí hraniční kontrolou, budou po celou dobu akce zachovány a operativně přizpůsobovány aktuální situaci. Koordinaci pohybu cestujících bude zajišťovat takzvaný Red Team, který pomáhá reagovat na aktuální provozní situaci. ■

Gabriela Kokešová

ERSTE Premier | LOUNGE @ Prague Airport

Rezervujte si svůj komfort

S PreBook máte jistotu vstupu do salonku i ve špičce

VÍCE INFORMACÍ

prg.aero

Letiště Praha

Od historie k novým chutím

Palírna U Zeleného stromu navazuje na tradici sahající do roku 1518 a zároveň dál rozvíjí své portfolio. Na podzim 2026 uvede na trh absolutní novinku – bylinný likér Immortal, který spojuje vybrané byliny, jemnou chilli pikantnost a náznak třešní.

Foto: archiv Palírna U Zeleného stromu

Immortal Herbal Liqueur – novinka plánovaná na podzim 2026

Palírna U Zeleného stromu vznikla na začátku 16. století a během krátké doby dosáhla věhlasu. Již o sto let později se díky ní o Prostějově začalo hovořit jako o městě vyhlášeném a vyhledávaném díky kořalce. A tradice, zkušenosti a láska k poctivému řemeslu se v Palírně U Zeleného stromu promítají do každé lahve i dnes, kdy je opět rodinným podnikem. Za kvalitou současné produkce stojí blend master Roman Petruš, který zde pracuje více než třicet let, ale také prověření dodavatelé surovin. Jsou receptury, které přetrvávají staletí a jsou u konzumentů stále oblíbené. Mezi takové legendy patří první kontinentální whisky Stará myslivecká, jejíž složení střežíme doslova jako klenot, nebo Hanácká vodka, která by mohla být nejstarší dochovanou recepturou vodky v Evropě. Další značkou, která navazuje na staleté tradice, jsou řemeslné pálenky Moravský košt z ovoce, které odebíráme výhradně od moravských sadařů. K letošnímu výročí stočila palírna limitovanou edici whisky single barrel Staré myslivecké. Tentokrát se jedná o exkluzivní devítiletou whisky, která dozrávala v hlubokých prostějovských sklepích v sudech po portském víně. Celkový počet ručně stáčených lahví Single Barrel je 508, což odpovídá letošnímu výročí založení naší Palírny.

Novinky musejí souznít s hodnotami

Tradice jsou pro Palírnu U Zeleného stromu velmi důležitým závazkem. Ruku v ruce s respektem k nim jde ale i potřeba posouvat se stále kupředu. Ostatně inovátorství má nejstarší evropská palírna zakořeněné hluboko ve své DNA. Vedení firmy stále sleduje trendy a snaží se konzumentům poskytovat co nejkvalitnější produkty. U těch dbá nejen na to, zdali mají prodejní potenciál, ale hlavně na to, zda souzní s firemními hodnotami. Češi ale stále mají v oblibě své specifické druhy lihovin, jako je vodka, tuzemák či rum, a i ty procházejí v současnosti vývojem. V portfoliu prostějovské palírny proto nechybí ochucené rumy Heffron, s novinkou Cremoso, ve kterém se snoubí síla rumu s jemnou a lahodnou smetanou. Velkou novinkou jsou míchané alkoholické nápoje v plechovce (RTD) značek Hanácká vodka, B42V Eccentric, whisky Stará myslivecká pod novým subbrandem Old Hunter's a Heffron, které překvapí svými chuťovými kombinacemi i mladistvým designem. Značka Stará myslivecká se zároveň představí v nové podobě. V souvislosti s její novou tváří připravuje palírna nové video s hercem Davidem Švehlíkem, které bude součástí online kampaně plánované od listopadu 2026. Absolutní novinkou, kterou palírna uvede na trh na podzim 2026, bude bylinný likér Immortal. Jeho chuťový profil staví na vybraných bylinách, které doplňuje jemná chilli pikantnost a náznak třešní. Likér bude mít 35 % alkoholu a bude dostupný v lahvi o objemu 0,7 litru. Výrazný design tmavé lahve s dekorativními zelenými a zlatými prvky a motivem fénixe podtrhuje osobitou identitu novinky.

Dnes vyrábí Palírna U Zeleného stromu 150 000 hektolitrů lihovin ročně, exportuje své výrobky na čtyři kontinenty a je druhým největším výrobcem lihovin v České republice. Více na www.palirnauzelenehostromu.cz ■

Boris Rajdl

Lotrinský
* * * * hotel

Kombinace luxusu a zážitkové gastronomie snoubené s degustací vyšlechtěných vín Modrých hor ve sklepích vévody Lotrinského.

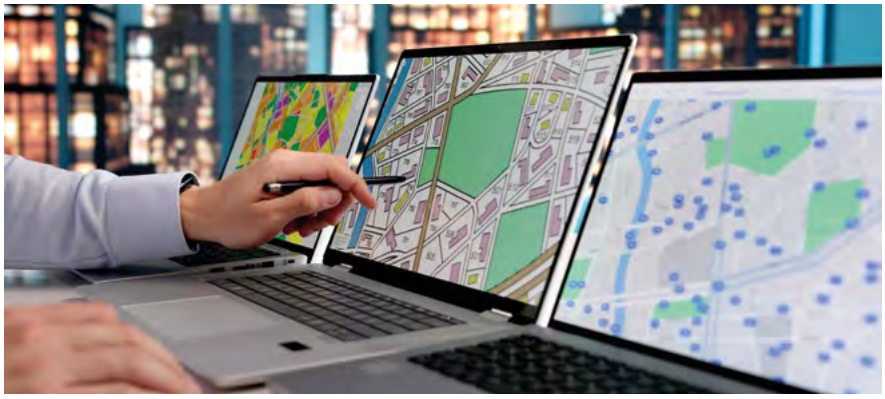
Dlouhá 69, Velké Pavlovice
+420 515 535 828 (829)
recepce@hotel-lotrinsky.cz

WWW.HOTEL-LOTRINSKY.CZ

Development mění pravidla hry

Nestačí jen postavit dům

Český development vstupuje do období, kdy o úspěchu projektu stále méně rozhoduje pouze cena pozemku, architektura nebo schopnost zajistit financování. Klíčovou komoditou se stává čas, předvídatelnost a schopnost dohodnout se s městem či obcí. Právě vztah soukromého investora a veřejné správy bude jedním z témat, která budou určovat podobu českých měst v příštích letech.



Development byl vždy byznysem dlouhého horizontu. V českých podmínkách extrémně dlouhého, protože příprava zejména větších projektů se protáhla natolik, že už samotná délka povolování se stala významným investičním rizikem. Dlouhá příprava přitom neznamená jen pozdější dokončení. Znamená také náklady na kapitál, nejistotu cen stavebních prací a energií i riziko, že projekt vznikající za jedněch ekonomických podmínek bude realizován v podmínkách úplně jiných.

Čas se stal součástí ceny nemovitosti

Právě proto může být jednou z nejvýznamnějších změn pro development schválená reforma stavebního práva. Její základní princip zní jednoduše: jeden úřad, jedno řízení, jedno rozhodnutí. Smyslem je omezit řetězení stanovisek jednotlivých institucí, odstranit opakované posuzování stejných otázek a zvýšit předvídatelnost celého procesu. Změny nové struktury stavební správy mají být zaváděny postupně v letech 2027 a 2028.

Pro developery může být přitom předvídatelnost důležitější než samotná rychlost. Investor dokáže ekonomicky pracovat i s procesem, který nějakou dobu trvá, pokud dokáže jeho délku a výsledek rozumně odhadnout. Mnohem obtížnější je financovat projekt, jehož harmonogram se může posouvat o roky.

Obec už není jen razítko na cestě

Současně se však mění role samospráv. Novela má posílit jejich pozici v územním plánování a umožnit jim výrazněji rozhodovat o dlouhodobém rozvoji svého území. Development se tak paradoxně může administrativně zjednodušovat, ale politicky a společensky bude stále komplexnější.

Velký rezidenční projekt totiž neznamená pouze několik stovek nových bytů. Přivádí nové obyvatele, dopravu a požadavky na školy, školky, zeleň, veřejná prostranství, vodohospodářskou infrastrukturu nebo městskou dopravu. Z pohledu developera se jedná o investici. Z pohledu obce o zásah do fungování území na desítky let a potřebu mít k dispozici odborníky na urbanismus.

Stále výrazněji se i v Česku prosazuje princip, že část nákladů vyvolaných novou výstavbou má být řešena společně s investorem. MMR ostatně mezi cíli nové úpravy výslovně zmiňuje předvídatelnější vztahy investorů a obcí a možnost včas řešit dopady výstavby na infrastrukturu, služby a obecní rozpočty.

Od developera k partnerovi města

Pro developery to znamená změnu obchodního modelu. Nestačí koupit pozemek, připravit projekt, získat povolení a postavit. Stále důležitější bude schopnost už na začátku vysvětlit, co projekt přinese svému okolí a jak budou řešeny jeho dopady.

Dobře nastavená spolupráce přitom nemusí být ústupkem investora. Naopak může mít velmi konkrétní ekonomickou hodnotu. Pokud obec předem jasně stanoví své požadavky a investor ví, s jakými náklady na infrastrukturu či veřejný prostor má počítat, lze je zahrnout do ekonomiky projektu. Nejhorší variantou pro obě strany není vysoký požadavek, ale požadavek, který přichází pozdě.

Budoucnost proto pravděpodobně patří projektům připravovaným více partnersky: developer přináší kapitál, know-how a schopnost realizace, obec znalost území a odpovědnost za jeho dlouhodobé fungování. Jejich zájmy nejsou totožné, ale ani nutně protichůdné.

Novela stavebního zákona může odstranit část administrativních překážek. Sama ale nové byty, čtvrti ani infrastrukturu nepostaví. Pokud má český development skutečně zrychlit, bude potřebovat ještě něco obtížněji uzákonitelného: předvídatelná pravidla, profesionální veřejnou správu a schopnost investorů a samospráv uzavírat dohody, které vydrží déle než jedno volební období. ■

Petr Karban

TRUSTAV spojuje to nejlepší z obou světů

Tradiční truhlařina v éře AI

Výrobce dřevěných oken a dveří TRUSTAV dokazuje, že minulost a budoucnost se nevylučují. Naopak. Díky spojení mistrovské ruční práce, umělé inteligence a vlastního softwaru vznikají špičková okna a dveře, které zdobí památky i moderní novostavby po celém Česku.

Foto: David Kraus pro TRUSTAV, s. r. o.

1 Jakub Veselý, výrobní ředitel TRUSTAV, s. r. o.

2 Rottův dům nese okna značky TRUSTAV

3 Hotel Imperial se pyšní okny i výkladci značky TRUSTAV

Za úspěchem české společnosti TRUSTAV stojí její zakladatelka a majitelka Jana Nováková. Od samého počátku razí filozofii, v níž se nekompromisní nároky na kvalitu snoubí s lidským přístupem. *„Doba se mění? Ano. A já za téměř třicet let v oboru nepamatuji, že by spolu fungovaly lépe – poctivé řemeslo a moderní technologie nejsou soupeři, ale partneři,“* říká Jana Nováková a dodává: *„AI ani moderní technologie u nás nejsou náhradou lidské práce. Jsou to chytří pomocníci, díky kterým naopak posouváme řemeslo dál.“* Mezi nejvýznamnější projekty značky TRUSTAV patří ikonický Hotel Imperial v Praze, zámek Loučeň, Hudební divadlo Karlín, Hotel Rott či historické paláce a domy v pražské Pařížské ulici. Značku TRUSTAV však najdete po celé České republice.

„Technologie a AI nám umožňují odbavit poptávky a připravit přesné kalkulace v rekordním čase. Zákazník nečeká týdny – ihned vidí odladěný technický koncept a ví, že má vedle sebe partnera, který rozumí zadání od A do Z,“ zdůrazňuje Jan Syrový, obchodní ředitel a prokurista firmy TRUSTAV.

Evoluce v dílně: Když prověřenou techniku znásobí síla AI

Česká firma TRUSTAV působí na trhu již od roku 1998 a za tu dobu vyšlo z její dílny přes 25 000 dřevěných oken a 1 100 dveří. Klíčem k mimořádnému úspěchu je unikátní symbióza lidského talentu a technologií nejnovější generace v každé době.

Zatímco ve výrobě pracují moderní NC stroje a velkokapacitní stříkací box, na pozadí běží propracované IT prostředí. TRUSTAV využívá vlastní software a čím dál více zapojuje prvky umělé inteligence. Právě díky této digitální efektivitě dokáže firma plánovat s inženýrskou přesností a garantovat, že i ty nejnáročnější požadavky (nejen) památkářů proběhnou bezchybně a včas. Když jde ale o dřevo a výrobu, nastupuje stále potřebný lidský cit a precizní ruční práce na míru.

„Umělá inteligence je zcela novým rozměrem i ve výrobě. AI a chytré technologie přebírají rutinu a výpočty, naši truhláři vloží do každého detailu poctivou – nenahraditelnou – ruční práci. Díky této spolupráci vznikají skutečně špičková okna a dveře, které přetrvají generace,“ uzavírá vedoucí výroby TRUSTAV Jakub Veselý. ■

Jana Šetele

Česká dřevěná okna a dveře
trustav

TRUSTAV, s. r. o.

Poctivá dřevěná česká okna a dveře s náskokem budoucnosti

Jakeš Development staví na příběhu místa

Kvalita bydlení se pozná v každodenním životě: ve světle, které vstupuje do bytu, v možnosti vyjít na terasu i ve službách dostupných cestou domů. Jakeš Development z této představy vychází při obnově historických budov i přípravě nových rezidenčních projektů. Vlastní odborné a stavební zázemí mu umožňuje propojit výběr lokality, architektonický záměr a provedení do jednoho celku. Výsledkem má být adresa s hodnotou, která přetrvá.

Foto: archiv Jakeš Development

Jedním z nejvýraznějších příkladů tohoto přístupu je proměna Strakoschova areálu v Kutné Hoře. Historická vila a bývalá továrna na obuv se postupně změnily v rezidenční celek s 66 byty a zázemím pro předškolní děti. Projekt spojuje obnovu původní architektury s novou náplní místa a ukazuje, jak firma přemýšlí o rozvoji města. *„Věříme, že kvalitní bydlení nekončí za dveřmi bytu,“* shrnuje Marek Jakeš filozofii Jakeš Development.

Dobrý projekt začíná výběrem místa

Za společností stojí podnikatel Marek Jakeš, kterého od počátků doprovází dlouholetý spolupracovník a dnes obchodní partner Tomáš Novotný. Zkušenosti firma získávala na regionálních projektech, mimo jiné v Kutné Hoře a Kolíně. Právě regionální development ji naučil důsledně posuzovat potenciál nemovitosti, odhadovat stavební náklady a věnovat pozornost přípravě. Na těchto základech následně rozšířila působení také na pražský trh.

Pro Marka Jakeše se o výsledku rozhoduje už při akvizici. Nevhodně zvolený objekt nebo podceněné vstupní podmínky se mohou promítnout do povolování, výstavby i ekonomiky celého záměru. Technické a obchodní hodnocení přitom doplňuje osobním měřítkem: zda by na vybraném místě chtěl sám bydlet. Do úvahy tak vstupuje dopravní dostupnost, občanská vybavenost i charakter okolí. Budoucí domov dostává konkrétní obrysy ještě před vznikem prvního bytu.

Od návrhu k předání ve vlastních rukou

Významným krokem v rozvoji společnosti bylo vybudování vlastního realizačního zázemí. Od roku 2022 Jakeš Development zajišťuje všechny klíčové části developerského procesu: akvizice, architektonické návrhy, projekci, inženýring, výstavbu i následný prodej a klientský servis. Jednotlivé odbornosti tak propojuje uvnitř vlastní organizační struktury.

Tento model dává firmě možnost průběžně koordinovat technická řešení, náklady a harmonogram. Vlastní stavební tým má přímou návaznost na přípravu projektu a společnost může důsledněji sledovat, jak se původní záměr promítá do hotové stavby. Zvláštní význam má takové propojení u rekonstrukcí, kde je nutné sladit charakter původního objektu s požadavky nového využití. Pro klienta se společná odpovědnost promítá do návaznosti celého procesu až po předání bytu.

Historie s novou funkcí

Ve Strakoschově vile dostal tento způsob práce konkrétní podobu. *„Rekonstrukce zachovala charakter historické budovy a obnovila její původní prvky, včetně kamenného schodiště a dlažeb ve společných prostorách. Současně přinesla nové dispozice, technické vybavení a materiály odpovídající nárokům dnešního bydlení. Původní architektura zde zůstala součástí každodenní zkušenosti obyvatel,“* vysvětluje Marek Jakeš.

Respekt k minulosti je patrný i v drobnějším měřítku. Ve společných prostorách vily dostaly místo velkoformátové fotografie památek Kutnohorska zasazené do historického rámování. Spolu s obnovenými materiály

připomínají vztah domu k městu a jeho okolí. Také fasáda při obnově navázala na původní architektonické řešení. Identitu rezidence tak vedle samotných bytů vytváří i cesta od vstupu do domu k jejich dveřím. Architektonický příběh místa zůstává čitelný i po změně jeho využití.

Na první etapu s 19 byty navázala Strakoschova rezidence. Generální rekonstrukce a dostavba navazující tovární budovy, doplněná o dvě nová podlaží, přinesla dalších 47 jednotek. Architektonickým úkolem bylo propojit obě části do uceleného areálu a přitom respektovat jejich původ. Projekt tak prověřil schopnost firmy koordinovat rozsáhlejší stavební záměr i pracovat s odlišnými vrstvami jednoho místa.

Vznikla nabídka od kompaktních bytů 1+kk po prostorné 3+kk, u vybraných jednotek s terasami o ploše až 100 metrů čtverečních. K charakteristickým prvkům rezidence patří velkoformátová okna, podlahové vytápění a pečlivě řešené koupelny i společné prostory. Někde se obytný prostor otevírá směrem k okolní krajině, jinde k historickému městu. Z někdejšího průmyslového zázemí se stala nová adresa pro bydlení.

Komfort pro každý den

Ve všech svých projektech Jakeš Development sleduje podobné priority: promyšlené dispozice, přirozené světlo a propojení interiéru s venkovním prostorem. Balkony, terasy a předzahrádky mají rozšiřovat možnosti využití bytu; společné zahrady, hřiště nebo místa k setkávání zase vytvářet příležitosti pro sousedský život. Firma tím rozvíjí původní myšlenku přenést část komfortu rodinného domu do bytového bydlení.

„Záleží nám na tom, aby naše byty nebyly jen hezké na pohled, ale především příjemné a praktické pro život,“ říká Marek Jakeš. Stejný pohled jeho firma uplatňuje při práci s energetickou náročností budov. Už při přípravě hledá technická řešení a materiály, které podpoří úsporný provoz. Užitná hodnota bytu se tak posuzuje také podle toho, jak bude sloužit a jaké nároky bude jeho užívání přinášet v dalších letech.

Služby jako součást domova

V kutnohorském areálu se širší pohled na bydlení promítl také do předškolního zázemí se zahradou. Pro rodiny s dětmi může taková služba v bezprostřední blízkosti domova znamenat jednodušší organizaci dne. Pro lokalitu představuje další funkci, která doplňuje samotné bydlení. Občanská vybavenost se tak stává součástí celkového návrhu místa.

Strakoschova rezidence přinesla i rozšířený klientský servis. Noví majitelé si mohli objednat dokončení interiéru, včetně kuchyňské linky s vestavěnými spotřebiči, dále osvětlení, zrcadla, garnýže a další vybavení. Služba zjednodušila přípravu bytu k nastěhování a omezila potřebu samostatně koordinovat více dodavatelů. U bytů určených k pronájmu usnadnila jejich uvedení do užívání. Péče developera tak pokračovala i v detailech, které rozhodují o pohodlném začátku na nové adrese.

Čtvrti pro různé životní etapy

Další rozvoj společnost soustřeďuje především na Prahu a vybrané příležitosti ve Středočeském kraji. *„Chceme rozšiřovat nabídku startovacích bytů pro mladé lidi a rodiny a současně připravujeme multigenerační koncepty. V nich mají bydlení doplňovat domovy pro seniory, mateřské školy a další služby. Naší ambicí je vytvářet rezidenční celky, které dokážou přirozeně propojovat potřeby různých věkových skupin. Děti mohou přirozeně získávat vztah ke starším lidem, senioři zůstávají v kontaktu s životem kolem sebe a mají možnost předávat své zkušenosti,“* popisuje Marek Jakeš směr, kterým se firma chce ubírat. Uvažuje ale také o ordinacích, menších obchodech, kavárnách či sportovním zázemí, které by se staly přirozenou součástí nových projektů.

Na zkušenost s obnovou jednotlivých domů tak navazuje vize celých míst pro život, s vlastní identitou, dostupnými službami a prostorem pro sousedské vztahy. ■

Petr Simon

JAKEŠ DEVELOPMENT

Jakeš Development je česká developerská společnost vedená Markem Jakešem. Od roku 2022 zajišťuje projekty od akvizic a přípravy přes výstavbu vlastním týmem až po prodej a klientský servis. Zaměřuje se na rezidenční development a rekonstrukce, strategicky především v Praze a Středočeském kraji. K jejím realizacím patří například Strakoschova vila a rezidence v Kutné Hoře s celkem 66 byty.

Jižní Morava už není jen víno, firmám i turistům nabízí důvod zůstat déle

Jižní Morava se mění. Víno zůstává její silnou značkou, kolem něj ale vyrůstá mnohem pestřejší svět – skvělá gastronomie, moderní architektura, zážitková turistika i kongresový a firemní segment. A začíná se stírat hranice mezi pracovním a volnočasovým cestováním. Kdo dnes rozhoduje o tom, kam se pojede na dovolenou, co od destinace očekávají firmy a kde má jižní Morava ještě nevyužitý potenciál? Právě na to jsme se ptali Martiny Grůzové, ředitelky Centrály cestovního ruchu – Jižní Morava, a Elišky Křížové, která vede projekt Brno Convention Bureau.

Martina Grůzová

Začněme tedy tím, kdo rozhoduje, kam se pojede. Ve své komunikaci se výrazně obracíte k ženám…
Martina Grůzová: Ano, ale není to samoúčelné. Vycházíme z dat. Z průzkumů vyplývá, že přibližně 82 procent cestovatelských rozhodnutí jde právě za ženami. Často jsou těmi, kdo v domácnosti dovolenou vybírají a koordinují. Proto nám dává větší smysl oslovit právě ženy než komunikovat obecně ke všem.

Platí něco podobného také u firemních akcí?
Eliška Křížová: Velmi často ano. O eventech rozhodují nebo je organizačně zajišťují asistentky vedení, HR manažerky, event specialistky nebo vedoucí eventových oddělení. Zase velmi často ženy. Proto se i v MICE segmentu snažíme oslovit tu velmi konkrétní cílovou skupinu.

Existuje ještě vůbec ostrá hranice mezi turistou a byznysovým návštěvníkem?
Eliška Křížová: Podle mě čím dál méně. Byznysový klient je v jiné chvíli leisure klientem. Přijede do Brna nebo na jižní Moravu na konferenci či firemní akci, destinaci pozná a může se sem později vrátit soukromě. Nebo si rovnou pracovní pobyt prodlouží o jeden či dva dny. Stejně dobře to funguje opačně – člověk přijede soukromě, objeví zajímavý hotel nebo místo a napadne ho, že by tam mohl příště uspořádat firemní akci.
Martina Grůzová: Rozhodnutí navíc obvykle nevzniká na základě jediného impulzu. Člověk vidí reklamu, kamarád mu doporučí víno, potom se ocitne v Brně nebo někde v regionu a jednotlivé zkušenosti se postupně skládají. Nakonec mohou ovlivnit jak soukromou cestu, tak byznysové rozhodnutí.

Pro jaký typ firemních a kongresových akcí je jižní Morava nejsilnější?
Eliška Křížová: Nejčastější jsou u nás akce kolem stovky účastníků. Současně ale máme Brněnské výstaviště s obrovskými kapacitami a kongresovým pavilonem a další možnosti přinese nová multifunkční aréna. Tím se velikost akcí, o které se můžeme ucházet, výrazně posune. Zaměřujeme se především na asociační akce, tedy odborné konference a kongresy, a samozřejmě na korporátní eventy.

Co v takovém případě vlastně Brno Convention Bureau organizátorovi nabízí?
Eliška Křížová: Nejsme organizátorem akce. Jsme především lokální znalec. Dokážeme doporučit a propojit organizátora s hotely, konferenčními i netradičními prostory, cateringovými společnostmi nebo poskytovateli doprovodných programů. Organizátor tak nemusí celý region objevovat sám. Druhou naší rolí je být motivátorem a iniciovat vznik odborných akcí. Proto máme například ambasadorský program, do něhož zapojujeme významné lékaře, vědce a další odborníky, kteří mohou pomoci přivést mezinárodní kongres právě sem.

Co nová aréna změní? Je její hlavní výhodou kapacita?
Eliška Křížová: Nejen kapacita, ale také technologické zázemí. Umožní nám ucházet se o podstatně větší akce. Už nyní pracujeme s kongresy pro tisíce účastníků a bavíme se o dalších mezinárodních akcích. Současně chceme, aby jejich účastníci nezůstali pouze v hale nebo v hotelu, ale aby poznali Brno a ideálně i region a pobyt si prodloužili.

Když firma nechce klasický konferenční hotel, čím ji můžete překvapit?
Eliška Křížová: Možností je opravdu mnoho. V Brně můžeme nabídnout například Vodojemy Žlutý kopec, hrad Špilberk nebo Augustiniánské opatství, které disponují velmi zajímavými a netradičními prostory. Region pak otevírá dveře do míst, která jinde nenajdete – od zámeckých areálů přes vinařství a vinné sklepy

Užitečné odkazy

až po industriální nebo přírodní lokality. Pracovní část programu tak může plynule přejít v degustaci, večeři mezi vinicemi nebo autentický zážitek spojený s místní gastronomií a tradicemi.

Není ale jižní Morava z pohledu návštěvníka stále především synonymem vína?
Martina Grůzová: Víno je samozřejmě obrovská součást identity regionu, ale i vinařská turistika se proměňuje. Mladší generace pijí méně a my na to musíme reagovat. Vinohrady přece nejsou zajímavé pouze proto, že na jejich konci čeká degustace. Je to krásná krajina pro pěší turistiku nebo cyklistiku a velkou výhodou je, že naše vinařské cesty jsou veřejně přístupné. Zároveň vznikají vinařství a rezorty, které spojují víno s kvalitní architekturou, gastronomií, ubytováním a wellness. Právě v tom vidím budoucnost – nikoli opustit víno, ale zasadit ho do širšího zážitku.

Takže gastronomie bude hrát stále větší roli?
Martina Grůzová: Gastro už dnes prostupuje prakticky vším, co návštěvníkovi nabízíme. Lidé často nejedou jen na zámek nebo jinou památku. Chtějí vědět, kde se cestou dobře najedí, kam zajít na kávu, co místního ochutnat. Pokud při plánování výletu gastronomii vynecháte, chybí vám podstatná část zážitku. Důležité jsou pro nás také regionální produkty a vazba gastronomických podniků na místní producenty. Nejde jen o turistický efekt, ale o to, aby peníze zůstávaly v regionu a podporovaly jeho ekonomiku.

Kde má jižní Morava naopak ještě rezervy?
Martina Grůzová: Návštěvnost je přirozeně koncentrovaná v místech, která jsou dlouhodobě silná – v Brně nebo Mikulově. Velký potenciál ale vidíme například na Slovácku. Tam je ještě prostor pro růst služeb, návštěvnosti i spolupráce partnerů. Současně nechceme vytvářet místa, která fungují jen pro turisty a mimo sezonu jsou prázdná. Zdravá destinace potřebuje služby, které využívají také místní. Právě díky nim může kavárna, restaurace nebo jiný podnik fungovat dlouhodobě, nejen několik měsíců v roce.

Jaká je aktuálně situace u firemních akcí? Šetří firmy?
Eliška Křížová: Ano, ten trend vidíme velmi zřetelně. Kongresy a konference mají tradičně silné jaro a podzim, ale korporáty dnes své rozpočty velmi hlídají. Neznamená to nutně, že akci úplně zruší. Často se zmenší její velikost nebo rozpočet. Po covidu jsme zažili obrovský nárůst. Firmy se chtěly znovu setkávat a zároveň měly prostředky, které během covidových let neutratily. Teď se situace spíše stabilizuje a vrací blíže k předcovidovému normálu.

Jak na to chcete reagovat?
Eliška Křížová: Jedním z projektů je B event plánovaný na únor 2027. Chceme na jednom místě propojit jihomoravské poskytovatele služeb s lidmi, kteří v jihomoravských firmách o eventech rozhodují – HR, eventovými odděleními, agenturami a dalšími nákupčími. Smyslem je ukázat firmám, co všechno mají doslova za rohem. Existuje totiž představa, že firma musí za atraktivní firemní akcí někam daleko. Jenže jižní Morava je natolik pestrá, že například Znojmo už může pro brněnskou firmu působit jako úplně jiná destinace, přestože je logisticky velmi dobře dostupné.

Do rozhodování stále více vstupují také data. Jak s nimi pracujete?
Martina Grůzová: Jedním z našich nástrojů je MojaKarta, turistická karta pro návštěvníky, kteří v regionu tráví dvě a více nocí. Je do ní zapojeno přes 170 partnerů. Návštěvník díky ní získává benefity, ale pro nás je důležité také to, že dokážeme sledovat, jak region funguje – samozřejmě anonymně. Vidíme například, že člověk bydlí v jedné části jižní Moravy, ale navštěvuje místa v jiné. To nám pomáhá lépe pochopit pohyb návštěvníků a plánovat další nabídku.
Eliška Křížová: Podobně jsme šli cestou digitalizace u Convention Bureau. Místo toho, abychom neustále tiskli katalogy, jsme vytvořili aplikaci, ve které můžeme informace průběžně aktualizovat. Organizátor v ní najde ubytování, gastronomii, výlety nebo další služby a může potřebné informace jednoduše předat účastníkům své akce.

Pojďme to k závěru shrnout – na čem bude stát další rozvoj jižní Moravy?
Martina Grůzová: Na kvalitě služeb, spolupráci a schopnosti ukázat pestrost regionu. Jižní Morava není jedna homogenní destinace. Brno nabízí něco jiného než Moravský kras, Slovácko, Znojemsko nebo vinařské oblasti. A právě to je naše síla.
Eliška Křížová: A v byznysovém segmentu na schopnosti všechny tyto možnosti propojit. Když člověk přijede na kongres, nemusí jeho zkušenost skončit posledním bodem programu. Může poznat destinaci, zůstat déle a později se vrátit soukromě. Když se nám podaří právě tohle, získává z jedné akce celý region. ■

Petr Karban

Eliška Křížová

BRNO CONVENTION BUREAU

Centrála cestovního ruchu jižní morava

Sedmdesát milionů na propagaci Česka jako turistické destinace

To jako vážně?!

Snaha o úspory může Česko připravit o pracně dobyté pozice na zahraničních trzích. Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism přechází z Ministerstva pro místní rozvoj pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Následně má být začleněna do agentury CzechBusiness, která od srpna sdružuje CzechTrade a CzechInvest.

Podle kuloárových informací, které v posledních dnech prosakují na veřejnost, by po začlenění do CzechBusiness mělo na marketing cestovního ruchu připadat zhruba 70 až 71 milionů korun a tým kolem třiceti lidí. Takový je podle zasvěcených pracovní návrh pro rok 2027. A v obou případech se jedná o radikální sešup – v roce 2026 má CzechTourism podle schváleného marketingového plánu příspěvek zřizovatele 402 milionů korun, celkový rozpočet včetně vlastních příjmů činí 416,6 milionu.

Těch 402 milionů přitom není čistě reklamní rozpočet – zahrnuje provoz agentury, zahraniční zastoupení, veletrhy, výzkum a další činnosti. Nejde tedy o prosté seškrtání reklamy o čtyři pětiny.

Ještě výraznější je ale změna v lidech: podle organizační struktury ve výroční zprávě za rok 2025 pracuje v centrále agentury zhruba 70 lidí a v zahraničních zastoupeních dalších 36. Tým třiceti lidí by znamenal pokles o více než dvě třetiny. Rozdíl mezi dnešním systémem a plánovaným rámcem je tak zásadní, že si zaslouží veřejnou debatu.

Odvětví, které není „nice to have“

Cestovní ruch není okrajová služba, kterou stát v dobrých časech podporuje a v horších na ni zapomene. Podle Českého statistického úřadu vytvořil v roce 2024 hrubou přidanou hodnotu 179,8 miliardy korun, podílel se 2,5 procenta na HDP a zaměstnával 233,4 tisíce lidí – zhruba každého třiadvacátého pracujícího. Návštěvníci v Česku v roce 2024 utratili 363,7 miliardy korun, z toho zahraniční 214,3 miliardy. Cestovní ruch je tak exportem služeb v pravém smyslu: zahraniční zákazník přijede za českým produktem sám a utrácí v hotelu, restauraci, lázních, muzeu nebo u místního poskytovatele zážitků.

Nejde jen o to, kolik turistů přijede, ale jací budou

Pro ekonomiku destinace je zásadní rozdíl mezi návštěvníkem, který přijede na jednu noc, a tím, kdo zůstane čtyři noci, navštíví několik regionů a utratí peníze u místních podnikatelů. Česko z minulých zkušeností ví, kam vede turismus postavený na nízké ceně: Praha musela v roce 2024 tržním řádem zakázat organizované noční tahy po barech. Pokud obraz země v zahraničí nebude formovat stát, zformují ho nízkonákladové aerolinky a pověst levného piva.

Strategie CzechTourismu proto míří jinam – na delší pobyty, regionální rozptyl a produkty jako lázně, wellness, aktivní dovolenou či kulturu. Příkladem je například kampaň s platformou eDreams, která podle údajů Ministerstva pro místní rozvoj přinesla na americkém trhu 35 tisíc pokojonocí a u evropských návštěvníků prodloužila průměrný pobyt z 2,6 na 3,7 noci. Agentura uváděla až 33násobnou návratnost.

Reformovat, ne oslabit

Nikdo netvrdí, že CzechTourism nemá co zlepšovat. Spojení ekonomické diplomacie, exportu, investic a cestovního ruchu může přinést úspory i lepší koordinaci. Reorganizace ale nesmí automaticky znamenat menší schopnost Česka soutěžit o zahraniční klientelu. Odvětví, které vytváří téměř 180 miliard korun přidané hodnoty a živí 233 tisíc lidí, potřebuje, aby ho stát bral jako exportní obor.

Než vláda definitivně rozhodne, měla by agentura CzechBusiness zveřejnit, co za 70 milionů nabídne: na kolika trzích bude působit, kolik lidí k tomu bude mít a jaké výsledky od něj stát bude chtít. A porovnat to s tím, co dnes Česko má. Teprve pak bude jasné, zda jde o reformu – nebo o tiché vzdání se soutěže o zahraniční hosty. ■

Petr Manuel Ulrych

Více informací v článku na portálu KomoraPlus.

KOMORA

SPECIÁL

e-commerce 2026+

TRENDY | EXPANZE | UMĚLÁ INTELIGENCE

Plný košík neznamená vždy dobrý byznys

Český internetový obchod znovu roste. Umělá inteligence proměňuje hledání zboží, online tržiště otevírají nové distribuční cesty a zákaznickou zkušenost spoluutváří poslední míle. Zítřejší e-commerce ale nebude soubojem technologií. Bude především zkouškou, kdo dokáže pohodlí zákazníka spojit s vlastní ekonomikou.

České e-shopy v roce 2025 prodaly zboží za 206 miliard korun, meziročně přibližně o šest procent více. *„Potvrzuje se dlouhodobý trend, kdy trh roste stabilně kolem 6 % ročně, což je zdravý a udržitelný vývoj,“* komentoval výsledky generální ředitel Heureka Group David Chmelař. Rostoucí trh ovšem není zárukou úspěchu všech. Rozhodující otázka nezní jen, kolik kdo prodal, ale také komu, za jakou cenu a s jakým ziskem.

Od tržeb k ekonomice objednávky

Dvě objednávky se stejnou hodnotou mohou mít zcela odlišný ekonomický výsledek. Jednu přivede stálý zákazník, druhou drahá reklama. Jedna odejde v jediném balíku, druhá se rozdělí mezi sklady a část zboží se vrátí. Sledovat pouze obrat nebo poměr tržeb k reklamním výdajům proto nestačí. Smysluplným měřítkem je příspěvek objednávky po odečtení nákupní ceny zboží, marketingu a dalších proměnných nákladů, včetně dopravy, plateb či očekávaných vratek. Teprve z něj se hradí fixní provoz a vzniká zisk.

To mění i zadání pro automatizaci. Algoritmus optimalizující tržby nemusí maximalizovat výdělek. Obchodník by měl sledovat především ekonomicky smysluplné hodnoty a vyhodnocovat nejen prodej, ale také kvalitu získaných zákazníků. Stejně důležité je hlídat zásoby: výborně prodávané zboží není výhrou, pokud si jeho dostupnost vynutí neúměrné vázání hotovosti. Technologie má zlepšovat rozhodování o kapitálu, nikoli pouze zrychlovat expedici. Nutná je proto úzká spolupráce marketingu, financí a provozu.

AI mění cestu k nákupu

Podle zářijové E-commerce Study 2026 asociace APEK už polovina dotázaných online zákazníků využila při výběru zboží či obchodu umělou inteligenci. Zatím převážně radí a porovnává, ještě tedy samostatně nenakupuje. Ale i to přijde. *„Potvrzuje se, že AI se rychle stává běžnou součástí nákupního procesu,“* říká výkonný ředitel APEK Jan Vetyška. Rozdíl mezi pomocníkem při výběru a agentem oprávněným objednat je přitom zásadní: první mění informování zákazníka, druhý i samotné místo uzavření obchodu.

Google letos představil Universal Commerce Protocol, otevřený standard propojující obchodníky, nákupní asistenty a platby. V září zároveň rozšířil nástroje pro sledování viditelnosti produktů v AI na vybraných zahraničních trzích. Zahraniční novinky nelze zaměňovat za plošně dostupné české služby; směr vývoje je ale zřejmý. Pro e-shopy z něj plyne praktická priorita: kvalitní produktová data. Přesné parametry, kompatibilita, aktuální cena, skladová dostupnost a podmínky doručení musí být srozumitelné nejen člověku, ale i stroji. Pouhé generování dalších popisků tuto práci nenahradí. Užitečnější je vysvětlit, pro koho se výrobek hodí, co skutečně umí a kde jsou jeho limity. Když automatizace násobí nepřesná data, násobí také riziko chyb. Odborné poradenství a vlastní zkušenost s produktem proto nemusí s nástupem AI ztrácet cenu. Mohou být právě tím, co obchod odliší od zaměnitelného katalogu.

Tržiště je kanál, ne obchodní strategie

Online tržiště nemusí být pouze konkurentem. Mohou být také cestou k novému publiku a zahraniční poptávce. Shoptet například letos zavedl přímé napojení obchodníků na Allegro. Technická dostupnost však neřeší ekonomickou výhodnost. Do kalkulace vstupují provize, propagace uvnitř platformy, logistické podmínky i možnosti budovat vlastní vztah se zákazníkem. Vyšší počet objednávek sám o sobě není argumentem pro vstup.

Rozumná otázka zní, jakou roli má tržiště plnit: otestovat zahraniční trh, zpeněžit část sortimentu nebo přivést nové zákazníky? Závislost na jediném prostředníkovi znamená zranitelnost. Vedle prodeje přes platformy proto dává smysl rozvíjet vlastní značku, odbornost a nabídku, kterou nelze snadno zaměnit. Proti obchodníkovi s levnějším totožným výrobkem se cenou bojuje obtížně. Proti dobrému řešení konkrétního problému už samotná cenovka nemusí stačit.

Od vypůjčené pozornosti k vlastnímu vztahu

Sociální sítě dál propojují inspiraci a obchod. Podle studie APEK přesvědčil slevový kód od influencera k původně neplánovanému nákupu 19 procent online zákazníků. Pro značku je však důležité rozlišovat okamžitou reakci na pobídku od dlouhodobé preference. Kampaň může přivést mnoho kupujících, kteří bez další slevy už nepřijdou. Vedle výsledku první objednávky je proto potřeba sledovat, zda a s jakou marží nakoupí znovu.

Není vždy efektivní posílat více zpráv, spíše posílat zprávy užitečnější. Připomenutí spotřebního materiálu ve správný čas, rada k údržbě nebo kompatibilní příslušenství mohou být hodnotnější než plošný slevový kupon. Personalizace má řešit potřebu. Věrnostní program pak dává smysl, pokud odměňuje vztah: například lepším servisem, pohodlnějším nákupem či relevantní výhodou, ne pouze trvalým zlevňováním.

Doručení je součást produktu

Globální průzkum DHL pro rok 2026 mezi 29 tisíci online zákazníky ukazuje, že sedm z deseti by nákup opustilo, kdyby neměli požadované možnosti doručení a vrácení. Sdělení je jasné: logistika nepatří až na konec obchodní úvahy. Je součástí nabídky, kterou si zákazník vybírá.

Praktickým cílem nemusí být nejrychlejší doprava za každou cenu. Důležitý je splnitelný slib: skutečná dostupnost, věrohodný termín, vhodné místo převzetí a srozumitelné vrácení. Propojení e-shopu s prodejnou přidává možnost zboží vyzkoušet, vyzvednout nebo vyřešit problém osobně.

Společným jmenovatelem všech současných trendů a změn je schopnost řídit obchod jako provázaný celek: od nalezení produktu přes ziskovost objednávky až po důvod k návratu. AI může přivést zákazníka, tržiště rozšířit dosah a automatizace snížit náklady. O výsledku ale rozhodne, zda za nimi stojí nabídka, kterou lidé chtějí, a podnikání, které si její poskytování může dlouhodobě dovolit. ■

Petr Simon

Česká e-commerce v číslech

Obrat české e-commerce v roce 2025	206 miliard Kč
Meziroční růst obratu v roce 2025	přibližně 6 %
Meziroční růst v prvním pololetí 2026	5,3 %
Průměrná hodnota objednávky v prvním pololetí 2026	1 889 Kč
Meziroční zvýšení průměrné hodnoty objednávky	2,2 %

Zdroje: Heureka Group a APEK

Nejnižší cena není jediný argument

Co čeští online zákazníci považují za důležité při výběru e-shopu?

Kvalitní popis vlastností produktu	87 %
Přehlednost webu	84 %
Skutečná skladová dostupnost	83 %
Možnost vyzvednutí v boxu	83 %
Nejnižší cena na trhu	80 %
Doprava zdarma	77 %

Zdroj: E-commerce Study 2026, APEK; internetový výzkum agentury ResSolution mezi 1 504 respondenty, výsledky zveřejněné v září 2026.

Raynet vrací obchodníkům čas na zákazníky

Český Raynet nabízí firmám prostředí, v němž na sebe navazují informace o zákaznících, obchodní případy, komunikace i každodenní úkoly. Do svého cloudového CRM přidává automatizaci a umělou inteligenci s jasným cílem: omezit administrativu a dát obchodníkům i jejich manažerům lepší podklady pro rozhodování.

Za přehledným ovládáním stojí promyšlená práce s obchodními procesy, daty a potřebami lidí v terénu. *„V Raynetu jsme se vždycky snažili čistit obchodníkům stůl od otravné administrativy,“* říká Martin Bazala, CEO společnosti Raynet. Tento přístup se promítá do celé nabídky. Od rychlého dohledání historie klienta přes přípravu nabídky až po zápis ze schůzky má jednotlivé činnosti spojovat jeden pracovní postup. Obchodník se tak může věnovat jednání se zákazníkem a přitom udržovat přehled o tom, co již proběhlo a co má následovat.

Od prvního kontaktu po další zakázku

Základem CRM od Raynetu je propojení firem, kontaktních osob, obchodních případů a aktivit. U zákazníka se postupně skládá historie telefonátů, schůzek, poznámek a souvisejících dokumentů. Tým tak pracuje se společnou znalostí vztahu a může plynule navázat na předchozí jednání. Pro B2B obchod, kde se zakázka připravuje delší dobu a vstupuje do ní více lidí, je tato návaznost zásadní.

Obchodní nástěnka ukazuje případy v jednotlivých fázích, jejich hodnotu i další plánované kroky. Manažer má k dispozici obraz rozpracovaného obchodu, podle kterého může určovat priority a rozdělovat pozornost týmu. Na stejná data navazují reporty a analýzy, sdílený kalendář nebo generování nabídek a smluv. Informace vložená do systému tak získává využití v několika dalších činnostech.

Raynet přitom počítá s tím, že značná část obchodu vzniká mimo kancelář. Mobilní aplikace umožňuje založit klienta, zapsat výsledek schůzky, naplánovat úkol nebo načíst vizitku. Obchodník má podklady po ruce před jednáním a nové informace může doplnit bezprostředně po něm. Tím se zkracuje cesta mezi skutečným děním u zákazníka a přehledem, se kterým pracuje zbytek firmy.

Proces podle skutečného fungování firmy

„Obchodní manažer je ten, kdo nastavuje a průběžně aktualizuje obchodní proces,“ připomíná Martin Bazala. Raynet pro tuto práci poskytuje prostředí, které lze přizpůsobit konkrétnímu týmu. Firma si nastaví vlastní stavy obchodních případů, evidenční pole, rozložení záznamů i šablony dokumentů. Může tak zachytit kroky, které jsou pro její zakázky skutečně důležité.

Právě spojení funkčního rozsahu a přehlednosti je pro každodenní používání podstatné. Obchodník potřebuje rychle zaznamenat hovor a najít poslední dohodu, vedoucí zase získat spolehlivé údaje pro řízení. Raynet

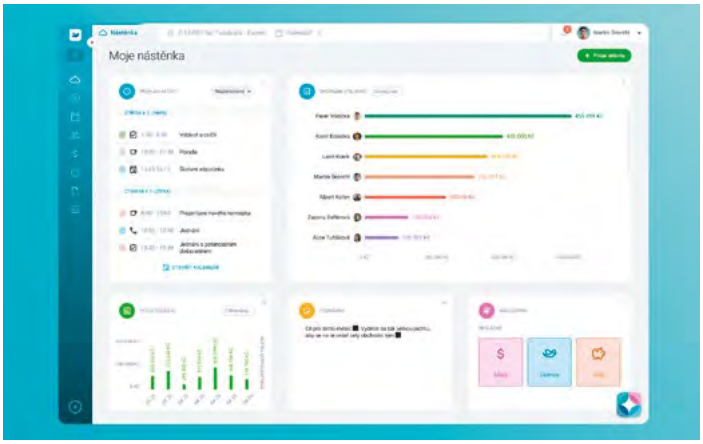


Foto: archiv Raynet

tyto potřeby spojuje v jednom systému. Přínosem je také snazší zastupování a předávání klientů: obchodní znalost zůstává dostupná týmu a nemusí se znovu skládat z osobních poznámek.

Umělá inteligence se znalostí obchodního kontextu

Raynet AI rozvíjí tento princip přímo nad informacemi uloženými v CRM. Před schůzkou dokáže shrnout historii obchodního vztahu, připomenout podstatné události, dohody a otevřené úkoly. Při přebírání klienta pomůže rychle pochopit, co se dosud řešilo a kde se jednání nachází. Obchodník získává připravený kontext, aniž by musel postupně pročítat jednotlivé záznamy a skládat si z nich celkový obraz.

Po schůzce lze poznámky nadiktovat do mobilní aplikace a nechat je převést do textu či přehledných bodů. AI pomáhá vytáhnout důležité informace, upravit formulace, zkrátit dlouhý zápis nebo připravit překlad. Stejně prakticky slouží při tvorbě e-mailů: obchodník zadá účel zprávy, argumenty, požadovaný tón a další krok, který chce se zákazníkem dohodnout. Návrh pak může upravit a použít v navazující komunikaci.

Další možností je AI hodnocení nových obchodních kontaktů, které pomáhá určit, kterým příležitostem věnovat pozornost nejdříve. Jednotlivé funkce tak pokrývají přípravu, evidenci i další postup v obchodu. Jejich společným přínosem je omezení ručního zpracování informací přímo v prostředí, v němž tým pracuje.

Rutinní kroky zvládne systém

Na asistenci při práci s informacemi navazuje automatizace celých postupů. Raynet nabízí přes padesát připravených scénářů a editor pro vlastní nastavení. *„Po příchodu nové poptávky může systém upozornit odpovědného člověka a založit úkol, po schůzce vytvořit navazující aktivitu nebo odeslat e-mail. Dokáže také připomenout blížící se výročí smlouvy, aby měl obchodník čas domluvit její prodloužení. Firma tím získává oporu pro důsledné provádění činností, které se opakují u většího počtu klientů,“* vysvětluje Martin Bazala. Nastavený postup se uplatní i v rušném období, kdy se tým soustředí na nové zakázky. U složitějších požadavků jsou k dispozici implementační a integrační partneři, kteří pomohou navrhnout návaznosti podle konkrétního provozu.

Raynet zároveň propojuje obchodní agendu s dalšími firemními nástroji. K dispozici jsou napojení na e-mail, kalendáře, fakturační a účetní aplikace; další vazby lze řešit prostřednictvím Make, Zapieru nebo otevřeného API. Obchodní data tak mohou pokračovat do navazujících procesů bez opakovaného ručního přepisování. Pro firmu je to cesta, jak rozvíjet řízení obchodu v návaznosti na technologie, které již používá.

Odborné zázemí za každodenním provozem

Raynet dodává CRM jako průběžně rozvíjenou službu. Zákazník tím získává vedle funkcí také zázemí pro provoz, údržbu a další vývoj systému. To je podstatné i v době, kdy umělá inteligence usnadňuje tvorbu vlastních aplikací. U obchodního systému totiž s první funkční verzí práce nekončí: při růstu počtu uživatelů a záznamů musí dál fungovat vazby mezi daty, přístupová práva i propojení s ostatními nástroji. Tyto úkoly jsou součástí dlouhodobé odpovědnosti dodavatele.

Technické zázemí Raynetu tvoří infrastruktura Amazon Web Services. Ochrana informací zahrnuje řízení přístupů, možnosti vícefaktorového ověřování a každodenní zálohování s uchováním záloh nejméně devadesát dní. Společnost má certifikaci ISO 27001 pro řízení bezpečnosti informací. Při využívání Raynet AI se předávaná data podle deklarovaných podmínek nepoužívají k dalšímu trénování veřejných modelů.

Služba s podporou dalšího růstu

Péče o zákazníka zahrnuje pomoc se začátkem používání, podporu v češtině, školení a webináře. Firmy si mohou nechat představit konkrétní funkce a ověřit, jak zapadnou do jejich obchodní praxe. Třicetidenní bezplatná zkušební verze dává prostor projít vlastní scénáře s lidmi, kteří budou Raynet denně používat. Rozsah funkcí a služeb si pak firma vybírá podle potřeb svého týmu.

Další rozvoj produktu podpořil letošní vstup skupiny Seyfor do Raynetu jako strategického partnera. Spojení přináší technologické a kapitálové zázemí pro inovace, zapojování AI i propojování s dalšími podnikovými systémy. *„Díky novému spojení můžeme rychleji inovovat, dál upevňovat svou pozici na domácím trhu a zároveň naplno otevřít dveře zahraničním příležitostem,“* dívá se Martin Bazala do budoucnosti, kterou nabízí i zákazníkům Raynetu. ■

Valerie Saara

RAYNET

Česká softwarová společnost s více než dvacetiletou zkušeností s vývojem obchodních systémů. Její cloudové CRM propojuje kontakty, obchodní případy, komunikaci a práci týmů. Nabízí mobilní aplikaci, automatizace, AI asistenci i napojení na další firemní nástroje. Zákazníkům poskytuje podporu v češtině, školení a pomoc se zavedením. Od roku 2026 je jejím strategickým partnerem skupina Seyfor.

Nejlevnější zákazník je ten, kterého už máte

Z obyčejného nástroje, který se zrodil u piva, vyrostla firma se stovkou zaměstnanců, čtrnácti tisíci platících klientů a obratem, který loni přesáhl 200 milionů korun. Ecomail tohle všechno zvládl vybudovat zcela organicky bez jediné koruny od cizích investorů a stal se tak e-mailingovou jedničkou v Česku i na Slovensku. Provozní ředitel a spoluzakladatel Jakub Stupka v rozhovoru prozrazuje, co takový růst ve skutečnosti obnáší.

Foto: Ivan Šonský

Jan Tlapák a Jakub Stupka

Dva roky po sobě jste dokázali vyrůst o 38 %. Jak se to vůbec dělá bez investora?
Jde to pomalu a nevedou k tomu žádné zkratky. Náš příběh to podle mě docela hezky ilustruje. Úplně na začátku totiž Honza Tlapák naprogramoval systém čistě pro sebe. Pracoval tehdy v komunikační agentuře a potřeboval nutně odeslat velkou kampaň. Jenže dostupné aplikace byly drahé a byly zbytečně složité, tak se rozhodl vyřešit to po svém. A to byl vlastně počátek Ecomailu.

Co je pro vás při řízení firmy nejdůležitější?
Nejdůležitější by podle mě měl být vždycky samotný produkt. Musí být srozumitelný a lidem usnadňovat práci. Zisk pak beru spíš jako takový přirozený důsledek toho, že to celé děláme dobře. Celá ta rovnice je vlastně hrozně prostá; jakmile klientovi pomůžete vydělat peníze nebo ušetřit čas, rád u vás zůstane a ještě vás doporučí svým známým. I proto si tolik zakládáme na zákaznické podpoře v češtině, kterou mají uživatelé zdarma, a nové funkce vytváříme tak, abychom udělali Ecomail ještě intuitivnější a lidé mohli z e-mailingu dostat maximum.

Proč by měl e-mailing řešit podnikatel, který má tisíc jiných starostí?
Přivést dnes úplně nového zákazníka stojí tolik peněz, že vám pak nezbyde skoro žádná marže. E-mailing naopak pořád patří k vůbec nejlevnějším prodejním kanálům a pokročilé e-shopy z něj stabilně generují i přes 20 % obratu. A popravdě se to netýká jen klasické e-commerce. Každá firma s vlastní databází kontaktů drží v ruce obrovské a mnohdy bohužel zcela nevyužité aktivum.

Co firmy při e-mailingu dělají nejčastěji špatně?
Často posílají všechno všem. Ukázkovým příkladem jsou plošné slevy na celý skladový sortiment. Vaši stálí a vysoce loajální zákazníci s tradičně vysokou útratou by u vás s největší pravděpodobností nakoupili i za plnou prodejní cenu, takže se tímto způsobem sami zbytečně obíráte o marži. Tito specifičtí klienti by se u vás měli cítit jako VIP klienti, a je třeba jim dát prvotřídní péči. Finanční sleva má smysl u těch lidí, kteří u vás už dlouhou dobu nic neobjednali, a vy je potřebujete znovu efektivně povzbudit k nákupu.

Kam firmu posouvá umělá inteligence?
Letos na podzim jsme jako první v oboru v Česku spustili vlastního AI agenta EMA. Na rozdíl od běžných chatbotů vychází přímo z informací a chování zákazníků konkrétní firmy, díky čemuž pomáhá naplno využít potenciál klientských dat. Sama dokáže napsat smysluplný text, nastavit automatizaci, pohlídat doručitelnost nebo navrhnout, co v komunikaci zlepšit. Běžný e-mail připraví za dvě minuty a automatizaci nastaví zhruba za pět.

A jedna rada na závěr?
Určitě se dobře a dlouhodobě starejte o svou vybudovanou klientskou databázi. Dlouhodobě neaktivní kontakty doporučuji pravidelně vyřazovat a rovnou odhlašovat. A vždycky pamatujte na zlaté pravidlo - pokud nemáte co podstatného sdělit, raději lidem nic neposílejte. ■

Jana Reberšak

ecomail.cz

Ecomail v číslech

- 2014 – založení (Jan Tlapák a Jakub Stupka)
- 14 000+ platících klientů
- přes 100 zaměstnanců
- obrat 2025 přes 200 mil. Kč (+38 %)
- První e-mailingový AI agent EMA
- 28,5 milionu e-mailů na Black Friday
- www.ecomail.cz

ASOCIACE PRO ELEKTRONICKOU KOMERCI

Provozujete e-shop nebo spouštíte nový e-commerce projekt?

Přidejte se k více než 550 obchodníkům v APEKu!

Provoz internetového obchodu dnes znamená sledovat rychle se měnící trendy, rostoucí očekávání zákazníků i stále nové zákonné povinnosti.

V APEK pomáháme členům podnikat bezpečněji, efektivněji a s jistotou, že jim neuniknou důležité legislativní změny ani nové trendy.

Jan Vetyška
výkonný ředitel APEK

Co členství v APEK přináší?

Vzdělávání a rozvoj

- Zákaznická podpora
- Projektové řízení
- Účetnictví a DPH
- Právo a legislativa
- UX
- HR
- PPC
- PPWR
- Výkonnostní reklama
- SEO a copywriting

Exkurze, workshopy a akce pouze pro členy APEK

Offline akce se slevou

Záznamy webinářů, ke kterým má každý zaměstnanec člena přístup

Data, studie a analýzy

Dalším cenným servisem pro členy APEK jsou obsáhlé datové a další studie, analýzy či statistiky o českém e-commerce trhu.

Specializovaný pravidelně aktualizovaný datový web na adrese **data.apek.cz**

Velká E-commerce studie s podrobným pohledem na českou e-commerce očima on-line zákazníků

Zahraniční studie, které pomohou se vstupem na nový trh

Nechte si poradit od expertů

V rámci Komunity APEK fungují takzvané poradny, do kterých může každý zaměstnanec člena asociace vložit dotaz, na který odpovídá expert spolupracující s APEK.

- Analytika (Jan Tichý)
- Daně, účetnictví a mzdy (TPA)
- Marketplaces (David Cikánek)
- Právo (Petra Dolejšová) (Josef Aujezdský)
- SEO (Pavel Ungr)
- UX (Jan Kvasnička)
- Zákaznická péče (Mário Roženský)
- Výkonnostní marketing (Jan Bartoš)
- PPC (Karel Rujzl)

Legislativní materiály, přehledy a právní poradna

Klíčovou součástí APEK je otázka legislativy. Členové asociace tak mohou využít mnoho právních vyjádření, zeptat se v právní poradně nebo nahlédnout do manažerských přehledů.

APEK v oblasti práva aktuálně nabízí:

- **Webináře v oblasti práva**
- **Právní vyjádření** ke konkrétní problematice a zákonům
- **Manažerské přehledy**
- **Pravidelné právní oběžníky** (1 měsíčně na zvolené téma)
- **Právní poradna s Petrou Dolejšovou a Josefem Aujezdským,** kde můžete položit jakýkoliv právní dotaz
- **Monitoring EU a aktuality**
- **Vzorové dokumenty**

Nevíte si rady s obchodními podmínkami?

Využijte APEK Vzorové obchodní podmínky!

ASOCIACE PRO ELEKTRONICKOU KOMERCI

Asociace pro elektronickou komerci, z. s.

www.apek.cz komunita.apek.cz +420 222 510 100 info@apek.cz

Kdo patří mezi Českých 100 Nejlepších?

Rozhodnou i vaše nominace!

Anketní soutěž Českých 100 Nejlepších vstupuje do 31. ročníku. Její slavnostní vyvrcholení se uskuteční 27. listopadu 2026 v pražském Obecním domě. O tom, které společnosti převezmou ocenění, se však rozhoduje už nyní. Vyplněné nominační dotazníky, které jsou přílohou tohoto čísla, musí pořadatelům dorazit nejpozději 30. října.

Foto: archiv Comenius

Za oceněním stojí společnost Comenius, která je uděluje od roku 1996. Letos i ve spolupráci s Hospodářskou komorou ČR rozesílá 35 tisíc dotazníků. Právě jejich prostřednictvím mohou oslovení navrhnout firmy, které si podle nich zaslouží místo mezi nejlepšími.

„Podstatou vyhodnocení je součet nominací,“ vysvětluje prezident společnosti Comenius Karel Muzikář. Každý řádně vyplněný a včas doručený dotazník tak může ovlivnit výsledek soutěže. Pořadatelé proto vyzývají k jeho co nejrychlejšímu zaslání zpět. Hlasování je bezplatné a údaje z dotazníků budou podle Comenia použity výhradně k vyhodnocení soutěže.

Slavnostní den zahájí tradiční konference

Program jako každoročně nabídne vedle předávání ocenění také prostor pro debatu o tom, co stojí za podnikatelským úspěchem. Den zahájí mezinárodní konference Klíčové faktory úspěchu, na kterou od 18 hodin naváže slavnostní galavečer. Na pódiu Smetanovy síně Obecního domu převezmou diplomy představitelé stovky oceněných společností roku 2026. Vyhlášeny budou rovněž výsledky osmi oborových kategorií a ocenění osobností LADY PRO a GENTLEMAN PRO.

Karel Muzikář připomíná, že zájemci o konferenci, galavečer či obě části programu mají kromě nominací věnovat pozornost také přihlášce k účasti. Speciální pozvánky a místenky na galavečer totiž pořadatelé rozešlou pouze závazně přihlášeným.

A ještě jeden detail k výjimečnosti večera patří: slavnostní oděv. Zatímco dámy obvykle přicházejí v róbách odpovídajících úrovni black tie, pány Karel Muzikář vybízí, aby pro tuto příležitost sáhli po smokingu. Ocenění podnikatelských výsledků tak bude mít slavnostní podobu i v hledišti. ■

Petr Simon

Další informace o soutěži včetně videodokumentů
www.comenius.cz

ZÁŽITKOVÁ DOVOLENÁ | FIREMNÍ ŠKOLENÍ
TEAM BUILDING | OSLAVY | SVATBY
DEGUSTACE VE SKLEPĚ | MORAVSKÉ VEČERY
S CIMBÁLEM | SEZÓNNÍ RESTAURACE

Kapacita školící místnosti i ubytování až 70 osob

Resort v Zaječí nabízí ubytování v klimatizovaných pokojích a bungalovech, krásný výhled na Pálavu, vyhřívaný přelivový bazén i privátní saunu.

Vinařská 479, 691 05 Zaječí | recepce@zajicizezajeci.cz | +420 725 936 624

www.zajicizezajeci.cz

Vaše cesta k elektromobilitě

Vyzkoušejte si elektromobil na víkend, týden nebo 14 dní

Poznejte, jak vypadá Váš skutečný život s elektrickými modely **Škoda Enyaq**, **Škoda Enyaq Coupé** nebo **Škoda Elroq**. Seznamte se zblízka s jejich provozem, dobíjením nebo jízdními vlastnostmi na **testovací jízdě dlouhé, jak budete potřebovat**. Více informací Vám rádi sdělíme osobně, nebo nás kontaktujte telefonicky či online.

Kombinovaná spotřeba a emise CO_2 vozu Škoda Elroq: 15,2–17,3 kWh/100 km, 0–0 g/km
Kombinovaná spotřeba a emise CO_2 vozu Škoda Enyaq a Enyaq Coupé: 14,7–16,8 kWh/100 km, 0–0 g/km

Ilustrativní fotografie

Váš autorizovaný prodejce vozů Škoda:

PŘEROST A ŠVORC AUTO
Veleslavínská 39
162 00 Praha 6
Tel.: 800 101 212
www.prerost-svorc.cz

PŘEROST A ŠVORC AUTO