

PROSPERITA®

Prosperita? Především! Nic jiného neřeším.

Česká značka Vuch přesune výrobu do Evropy

Česká módní značka Vuch přichází s novou řadou výrobků z pravé italské hovězí kůže, čímž reaguje na rostoucí poptávku zákazníků po kvalitnějších a trvanlivějších materiálech. Novinka potvrzuje ambice značky posunout se blíže k segmentu dostupného prémiového zboží. Zároveň přesunuje výrobu kožených produktů z Číny na Slovensko. „Vedle samotného materiálu je důležitou změnou také způsob výroby. Nová kolekce vzniká v Evropě, konkrétně na Slovensku, kde se opíráme o lokální řemeslnou výrobu. Spojili jsme se s tradiční dílnou, která má více než 30 let zkušeností. Umožní nám to vyšší kontrolu nad kvalitou i větší flexibilitu při vývoji nových produktů,“ řekl Martin Kús, CEO společnosti Vuch. Nová kolekce zahrnuje především kabelky, peněženky a další módní doplňky. (tz)

Klíčové projekty evropské železnice nesou českou technologickou stopu

Železnice patří k fenoménům našeho života. Její existence se promítá takřka do všeho, s čím se denně ztotožňujeme. Od cestování přes pohodlí, úspory času, zásobování, zábavu i vzdělání. S rozvojem železničního průmyslu mají Češi mnoho společného i na celosvětové lince. Know-how našich firem se viditelně propisuje do vývoje odvětví v globálním pojetí a v řadě případů udává tón trendům. Jak naznačila čísla za rok 2025, tento obor naší ekonomiky se vskutku nemá zač stydět. Generální ředitelka ACRI Asociace podniků českého železničního průmyslu Ing. Marie Vopálenská je komentovala následovně:

Rok 2025 hodnotí asociace opět jako velmi úspěšný. Co k výborným výsledkům vašich členů přispělo?

Rok 2025 byl pro český železniční průmysl úspěšný především díky kombinaci růstu exportních výsledků, opřených o špičkové výrobky, a dlouhodobě budovaných technologických kompetencí a inovací. Celkové tržby odvětví dosáhly 132 miliard korun, z toho export činil více než 68 miliard korun, tedy 52 %. Naši členové uspěli s dodávkami vozidel, komponent a infrastrukturních řešení na celé řadě klíčových trhů – od střední a východní Evropy, například v Pobaltí či na Balkáně, přes západoevropské trhy, jako jsou Německo nebo Velká Británie, až po vzdálené země po celém světě.

Konkrétně lze uvést například dodávky elektrických jednotek od Škoda Group do Estonska, výrobu vlaků pro Bulharsko nebo rámcové kontrakty na bateriové jednotky pro Slovensko či Lotyšsko. Vedle toho firmy dodávaly i velké objemy komponent – například Bonatrans exportoval 185 000 kol a 49 000 náprav do 41 zemí světa a Třinecké železárně vyvezly 197 000 tun kolejnic a příslušenství.

Významnou roli sehrála také schopnost českých podniků zapojit se do mezinárodních do-



Ing. Marie Vopálenská, generální ředitelka ACRI Asociace podniků českého železničního průmyslu

datavelských řetězců a rozvíjet spolupráci s předními globálními výrobci. Pozitivně se zároveň projevuje rostoucí poptávka po inovativních technologiích vyvinutých českými firmami, jako jsou bateriové vlaky nebo systémy digitalizace a řízení provozu.

Firmy z oboru železničního průmyslu opět posílily exportní výkonnost. O čem to svědčí?

Posilování exportní výkonnosti především ukazuje, že české firmy dokážou uspět i na těch nejnáročnějších zahraničních trzích, kde rozhodují přísné normy a nároky klientů, vysoká kvalita a silné reference z velkých projektů. Nejde jen o objem exportu, ale především o to, že české firmy dodávají své produkty a řešení do technologicky nejvyspělejších zemí a projektů. A vyjádřeno čísly, export našich firem narostl o 28 % za posledních pět let. Velmi dobře je to vidět na konkrétních příkladech. Společnost BORCAD,

kteřá vyvází více než 70 % své produkce, uspěla ve výběrovém řízení na dodávky sedadel pro nové jednotky S-Bahn v Mnichově a zároveň získala prestižní zakázku na dodávky sedadel pro vysokorychlostní vlaky od společnosti Alstom. Jde o projekty v absolutně špičkovém segmentu evropské železnice.

Podobně DT – Výhybkárna a strojírna dodává výhybky a složité kolejové konstrukce nejen do Německa, ale i do Velké Británie nebo Kanady, tedy na trhy s mimořádně vysokými nároky na kvalitu a technické parametry. A společnost AŽD realizuje projekty nejmodernější zabezpečovací techniky a řízení provozu například v Maďarsku, Srbsku, Bulharsku nebo Polsku a připravuje další aktivity i mimo Evropu.

To vše potvrzuje, že český železniční průmysl je schopen obstát v nejnáročnější mezinárodní konkurenci a prosazovat se s řešeními s vysokou technologickou přidanou hodnotou.

pokračování na straně 4

Bezkontaktní senzor pod matrací

Digitální podložka, kterou stačí vložit pod nemocniční matraci, dokáže v reálném čase sledovat vitální funkce pacienta bez jakéhokoli doteku s tělem – to přináší český healthtech startup ANUME, který tak pomáhá zdravotnickému personálu odlehčit od rutinních kontrol a věnovat čas pacientům systematicky. Jako jediná česká firma bylo ANUME nominováno do prestižní soutěže SilverTech Award 2025 v Cannes a také zařazeno mezi šest healthtech technologií to watch v rámci European Ageing Network v Lisabonu.

„Pandemie covidu-19 ukázala, jak zranitelný je náš zdravotnický systém, a to nejen kapacitně, ale i z hlediska zatížení personálu a jeho vystavení riziku nákazy. Krizová situace přispěla k tomu, že technologie, která byla původně navržena pro automobilový průmysl, kde měla v luxusních vozech monitorovat zdravotní stav řidiče, nakonec našla uplatnění právě v nemocnicích. Během pandemie jsme dostali jedinečnou příležitost otestovat technologii v ostrém provozu, a přesvědčit tak zdravotnický personál o jejich přínosech,“ vysvětlil Marek Šoltys, zakladatel a CEO společnosti Riden Technologies, pod kterou ANUME spadá.

Technologie ANUME využívá pokročilé senzory, které dokážou ze signálového toku vyčíst aktivitu srdce a plic. Zdravotnický personál tak nemusí pravidelně kontrolovat každého jednotlivého pacienta na pokojích, ale díky technologii sleduje stav všech skrze jeden systém. Technologie navíc upozorní na kritické situace jako zhoršení dechové frekvence, ale i nepřítomnost pacienta na lůžku.

Vzhledem ke skutečnosti, že technologie detekuje ve všech případech stejný signál, je možné, aby v budoucnu stejným způsobem monitorovala i další procesy v lidském těle. V blízké době by tak technologie mohla snímat například nedomykavost aortální chlopně, bolest křečce nebo neinvazivně kontrolovat plod těhotných žen. V současné době systém dosahuje certifikace zdravotnického prostředku a zdravotnický personál jej používá v desítkách zdravotnických a sociálních zařízení.

Cesta českého startupu se objevila v hledáčku mezinárodních lídrů oboru. Ti ji nominovali mezi šest evropských healthtech firem, které jsou hodny světové pozornosti v rámci European Ageing Network, asociace poskytovatelů péče pro stárnoucí populaci. Vysloužila si také uznání v podobě nominace do SilverTech Award 2025 v Cannes, kde se české ANUME dostalo mezi finalisty z celého světa. (tz)

Najdete uvnitř listu

Cílem je posilování důvěry firem v interim management	3
Pomáháme kultivovat trh s textilem v jednotném způsobu označování	5
Obliba investic a snaha o zhodnocování peněz v české populaci roste, ale...	7
Od skupinky nadšenců k evropské špičce v oboru	9
Svaz energetiky ČR: povolování staveb nesmí brzdit investice do energetické infrastruktury	10
AI mění rozhodování top manažerů	16

Mladí pekaři se utkali v soutěži Pekař roku 2026 Junior

Patnáct nejtalentovanějších mladých pekařů z celé České republiky změřilo své síly ve 28. ročníku prestižní soutěže Pekař roku Junior, která se uskutečnila 24.–25. března v prostorách České zemědělské univerzity v Praze-Suchbale. Akci organizuje Svaz pekařů a cukrářů v ČR ve spolupráci s generálním partnerem, obchodním řetězcem Albert. Záštitu nad soutěží převzal ministr zemědělství Martin Šebestýan.



a nezapomenutelný soutěžní zážitek. Druhé místo obsadila Valeriia Roshynets z brněnské Střední školy Charbulova a na třetím místě skončil Mykhailo Kosiuk ze Střední školy obchodní České Budějovice, Husova 9.

Soutěž Pekař roku Junior se letos konala již poosmadvacáté. Svaz pekařů a cukrářů v ČR podporuje studenty pekařských oborů speciálním stipendiem, vydává odborné publikace a propaguje pekařský obor u odborné i široké veřejnosti. „Soutěž Pekař roku Junior má jasný cíl – motivovat mladé talenty a posilovat prestiž

pekařského řemesla. Velmi nás těší, že ji můžeme ve spolupráci s partnery studentům každoročně nabídnout, povzbuzovat je v jejich práci a zprostředkovat jim cenné setkání s profesionály z oboru. Letos nás navíc potěšila rekordní účast ze strany škol,“ řekl Bohumil Hlavatý, výkonný ředitel Svazu pekařů a cukrářů v ČR, a dodal: „Letošním vítězům srdečně gratulujeme a přejeme jim mnoho úspěchů na cestě k profesní kariéře.“

Generálním partnerem soutěže je již osm let obchodní řetězec Albert. „Podpora mladých talentů a pekařského řemesla je pro nás v Albertu důležitá. Proto jsme hrdí, že můžeme být opět v centru dění soutěže Pekař roku Junior, která pomáhá mladým pekařům získávat cenné zkušenosti a dovednosti. Studentům pekařiny v Albertu nabízíme možnost praxe i profesního uplatnění po škole, aby mohli své nadání realizovat i dále rozvíjet ve skutečném provozu,“ uvedl Jiří Mareček, ředitel komunikace obchodu Albert. (tz)

PROSPERITA®

Prosperita? Především! Nic jiného neřeším.

Prosperita je měsíční periodikum o podnikání a vzájemné komunikaci mezi firmami a jejich velkými skupinami, mezi profesními uskupeními a navzájem v prostředí českého trhu. Přednostně informuje své čtenáře o dění v české ekonomice především očima jednotlivých podnikatelských subjektů a svazů, asociací, sdružení, unií, komor a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. Velký prostor je věnován prezentacím formou článků a rozhovorů nebo klasické reklamě, která je jediným zdrojem financování tohoto časopisu. Cílem je oslovit široké spektrum podnikatelů a manažerů s tím, že přednost mají informace o aktivním postoji k podnikání a vytváření trvalých hodnot.

Časopis Prosperita a přílohy
Prosperita Madam Business
Prosperita Fresh Time

www.iprosperita.cz,
www.madambusiness.cz, www.freshtime.cz

Vydává: RIX, s. r. o.

Sídlo vydavatelství a redakce:

Ocelářská 2274/1, 190 00 Praha 9

IČ: 25763164, DIČ: CZ25763164

e-mail: brix@iprosperita.cz

Datum vydání: 14. dubna 2026

PhDr. Eva Brix-Šimková, šéfredaktorka

mobil: 602 618 008, e-mail: brix@iprosperita.cz

Martin Šimek, šéfredaktor internetových médií

www.iprosperita.cz, www.madambusiness.cz

a www.freshtime.cz

mobil: 606 615 609, e-mail: martin@iprosperita.cz

Bc. Kateřina Medová Šimková, redaktorka

a mediální konzultantka

mobil: 724 189 342, e-mail: simkova@iprosperita.cz

Korektury: Mgr. Pavla Rožničková

Grafická úprava: Michal Schneidewind

Příjem inzercí: Ocelářská 2274/1, 190 00 Praha 9

Placené textové materiály jsou na stránkách časopisu

označeny grafickým symbolem . Bez označení jsou publikovány materiály poskytnuté redakci důvěryhodnými

zdroji. Materiály označené (tz) jsou převzaté, případně

redakčně upravené tiskové zprávy. Za textové a obrazové

podklady dodané redakci inzertem pro výrobu a otisk

inzerce odpovídá inzertem.

Tisk: Novotisk

U Stavoservisu 1a, 108 00 Praha 10

Distribuce: 5 P Agency, spol. s r. o.,

Modřická 334/63, 664 48 Moravany

Časopis je v roce 2026 rozšiřován dle vlastního

adresáře redakce.

Registrace MK ČR E 8255. Mezinárodní standardní

číslo sériových publikací ISSN 1213-6492

Prosperita partnersky spolupracuje:

■ se společností NEWTON Media a.s.

■ s Úřadem ÚŘAD PRŮMYSLŮVĚHO VLASTNICTVÍ

■ s Českou společností ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

pro jakost

Komunikujme a hledjeme
ta nejlepší řešení pro vás.

PROSPERITA®

Prosperita? Především! Nic jiného neřeším.

www.iprosperita.cz

Madam BUSINESS

www.madambusiness.cz

FRESH TIME

www.freshtime.cz

Změna údajů pro zaslání a odhlášení
ze zaslání časopisu Prosperita a příloh

Došlo-li ke změně vašich údajů pro zaslání našeho

časopisu (adresa, název společnosti, jméno atd.),

můžete nám zaslat žádost o aktualizaci svých údajů

na zasilani@iprosperita.cz. Vaše údaje upravíme na správné.

V případě, že o zaslání již nemáte zájem, napište nám

svojí požadavek, včetně svých údajů z adresního štítku,

na zasilani@iprosperita.cz. Dodávání časopisu poté zrušíme.

Pokud byste potřebovali větší počet výtisků

aktuálního vydání, dejte nám vědět alespoň s

měsíčním předstihem, rádi vydáme vstříc.

S tužkou za uchem

Špičková kultura vztahů

Stěžovat si paušálně stále na něco patří k české povaze. Řekla bych, že i k módním trendům chování. Poslední dobou třeba pořád spíláme lékařům. Nechápu nás, nenaslouchají, předepisují nadměru léků. Což o to, i já jsem v tomto ohledu smolař a ne s každým doktorem jsem kamarádka. Zažila jsem v ordinacích mnoho poníživých okamžiků a nerada na to vzpomínám. Do Ústřední vojenské nemocnice Praha na oční ambulanci však mířím vřdycky s chutí. Chodím si sem čepovat dobrou náladu, i když jsou hodiny čekání, než člověk přijde na řadu, k vzteku. Ale ty okamžiky laskavosti stojí za to. Protože tady se chovají k pacientům slušně, ohleduplně, pozorně, navýsost profesionálně. Je to špičková kultura vztahů, která je hodna obdivu, léčí a člověku dává naději žít. **Eva Brix**

Zaujalo nás

Igraček jako padesátiletá hračkařská ikona

Hračka Igraček se zrodila v roce 1976 ve výrobním družstvu IGRA Praha. Autorem konstrukce byl Jiří Kalina, design navrhla Marie Pavlíčková Krejchová. První postavíčkou byl zedník. Tehdejší výroba probíhala v Mnichovicích u Prahy. V 70. a 80. letech si díky jednoduchému, variabilnímu pojetí získal obrovskou oblibu mezi dětmi v ČSSR i dalších zemích východního bloku. Po roce 1989 s příchodem konkurence jeho popularita slábla a původní výroba ustala. Novou éru odstartovala firma EFKO. Od roku 2010 figurku znovu vyrábí v Novém Veselí a rozvíjí její svět i příslušenství. Dnešní Igraček má modernizovaný vzhled, např. nos, otočná zápěstí, kvalitní potisky, a navazuje na tradici chytrých herních setů, které propojují příběhy, hru a učení. Stal se vyhledávaným sběratelským artiklem. Sériové byly vyrobeny vyšší stovky typů, patří mezi ně i limitované edice či figurky připravené na míru firemním klientům jako reklamní dárky. **(tz)**

Mediální partnerství v roce 2026

1. Soutěž Ambasador kvality České republiky
2. Soutěž Marketér roku
3. Konference Kvalita – Quality 2026
4. Klub manažerek
5. Konference Dny kvality 2026
6. Vzdělávací program Manažer kreativity a inovací
7. Konference pořádané Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR
8. Insite Praha 2026
9. Druhý ročník mezinárodní Československé konference pracovníků z oblasti zdvihacích zařízení

Redakční rada pracuje ve složení:

- Jan Wiesner, čestný prezident Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR
- Ing. Irena Vlčková
- Doc. Ing. Rudolf Skuhra, CSc., majitel společnosti CONDOR MACHINERY spol. s r.o.
- Ing. Michal Vaněček, Ph.D., MBA, ředitel a místopředseda představenstva T-SOFT a. s.
- Ing. Pavel Ráliš, MBA, zakladatel značky fin4Business
- Ing. Hugo Kysilka, poradce a malíř
- Ing. Vít Pěkný, Ph.D., odborník na problematiku automobilového trhu
- Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., členka Rady kvality ČR
- Ing. Andrea Trčková, výkonná ředitelka společnosti Mgr. Ladislav Kavan – LK SERVIS
- Jarmila Janurová, zakladatelka a jednatelka firmy JaJa Pardubice, s. r. o.
- Ing. Zdeněk Juračka, zakladatel a čestný předseda Asociace českého tradičního obchodu
- Jiří Souček, obchodní ředitel společnosti Uzeniny BETA
- Mgr. Olga Stanley, koordinátorka aktivit ESG ROSSMANN, spol. s r.o.
- David Kubla, ředitel úseku spolkových činností a propagace České společnosti pro jakost
- PaDr. Petr Paksí, DBA, jednatel a obchodní ředitel JAP FUTURE s.r.o.
- Tomáš Hudera, majitel firmy HUDERA A SYN s.r.o.

Průlom v boji proti nelegální práci

Asociace poskytovatelů personálních služeb vítá spuštění mezirezortní iniciativy Kobra 26, která propojuje Ministerstvo financí, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo vnitra v koordinovaném boji proti nelegální práci a zastřenému zaměstnávání.

Podle zveřejněných informací iniciativa přináší to, co na trhu práce dlouhodobě chybělo a na co APPS opakovaně poukazuje – sdílení dat, společné analytické kapacity a koordinovaný postup kontrolních orgánů, které mají cílit zejména na organizované formy nelegálního zaměstnávání.

„Dlouhodobě upozorňujeme na miliardové ztráty kvůli nelegální práci. Odhady, které jsme v APPS zpracovali, ukazují až na 80 miliard korun ročně na neodvedených odvodech. Nelegální zaměstnávání přitom není okrajový jev – týká se stovek tisíc lidí a zásadně deformuje podnikatelské prostředí,“ řekla prezidentka APPS Jaroslava Rezlerová.

APPS zároveň upozorňuje na rostoucí problém tzv. šedých agentur a pseudoagentur, které obcházejí legislativu a v některých případech vedou až k nepřijatelným praktikám na hraně vykořisťování pracovníků.

„Setkáváme se s případy, které jsou v Evropě 21. století těžko představitelné – a přesto se dějí, často skryté v průmyslových zónách napříč Českem. Proto je důležité, že stát nyní přistupuje k systematickému řešení,“ doplnila Jaroslava Rezlerová.

Asociace dlouhodobě zdůrazňuje, že trh agenturního zaměstnávání je dnes fakticky rozdělen na dvě části – na agentury, které plní své zákonné povinnosti, a na ty, které systém obcházejí.

„Je nezbytné začít důsledně oddělovat férové agentury od těch, které dělají zastřené zaměstnávání a neplatí odvody. Regulace musí směřovat právě tímto směrem – nikoliv plošně zatěžovat všechny, ale cíleně eliminovat nepoctivé hráče,“ uvedla Jaroslava Rezlerová.

APPS v této souvislosti podporuje kroky vedoucí k větší transparentnosti trhu, zároveň ale upozorňuje, že samotná regulace agentur problém nevyřeší, pokud nebude doprovázena důsledným vymáháním práva a zapojením dalších aktérů.

„Vedle kontrol je klíčová také odpovědnost odběratelů pracovní síly. Právě tlak na nízkou cenu často umožňuje existenci nelegálních struktur. Bez zapojení firem, které pracovníky využívají, nebude možné šedý trh dlouhodobě omezit,“ sdělil výkonný manažer APPS Ivan Dzido.

APPS zároveň upozorňuje na konkrétní problematické jevy, které deformují trh – například zneužívání tzv. ready-made agentur, obchodování s licencemi nebo formální využívání odpovědných zástupců bez reálného zapojení do činnosti agentur.

„Kauce ani formální podmínky samy o sobě problém nevyřeší. Rozhodující je funkční kontrola, vymahatelnost pravidel a schopnost státu reagovat na sofistikované obcházení zákona,“ doplnil Ivan Dzido.

Asociace poskytovatelů personálních služeb je připravena aktivně spolupracovat se státní správou na implementaci opatření, která povedou k férovému, transparentnímu a dlouhodobě udržitelnému trhu práce.

„Kobru 26 vnímáme jako zásadní krok správným směrem. Pokud se podaří propojit data, posílit koordinaci a cílit na skutečné viníky, může jít o průlom v boji proti nelegální práci v ČR,“ uzavírá Jaroslava Rezlerová. **(tz)**

Objem transakcí kartami Visa vydanými v Česku přesáhl bilión korun

Češi stále více platí kartou. V roce 2025 vzrostl počet transakcí kartami Visa o 8,2 % a jejich objem o 6,3 %. Rostl i počet karet v peněženkách. Celkový počet karet Visa se meziročně zvýšil o 14,5 %, přičemž hlavním tahounem byly debetní karty s růstem o 15,6 %.

Aktuální data ukazují, že v roce 2025 lidé u obchodníků zaplatili kartou Visa o 4,7 % více bezkontaktních transakcí než o rok dříve. Objem domácích bezkontaktních transakcí vzrostl o 4,3 %, což potvrzuje silnou roli každodenního digitálního placení v Česku. Počet tokenizovaných plateb kartami Visa (tedy plateb kartou uloženou v mobilu nebo digitální peněžence) meziročně vzrostl přibližně o 23 %. Stejně tak vzrostl i počet transakcí online. Dosáhl více než 333 milionů, což je o 17 % více než v roce 2024. Počet vydaných virtuálních karet Visa se meziročně více než zdvojnásobil (ze 731 257 na 1 554 012; nárůst o cca 113 %), což odráží rychlý nástup digitálních plateb, kde je Visa lídrem na trhu. **(tz)**

Partneři www.iprosperita.cz

partneři plus:



partneři:



odborní partneři:



Prosperita vás provází děním v businessu už 27 let!

Cílem je posilování důvěry firem v interim management



Když byste na začátku tohoto století vyslovili termín interim management, asi by málokdo

věděl, o čem jde. Dnes se tato dvě slova dostala do povědomí široké podnikatelské obce, ale ne každý majitel či vedoucí pracovník ví zcela přesně, jaké benefity nový obor firmám nabízí. Čím může být právě pro ten či onen subjekt užitečný a v čem přínos tkví. To si před 15 lety několik nadšenců a zkušených manažerů uvědomilo a založilo Českou asociaci interim managementu. Dnes se toto profesní uskupení profiluje jako významné společenství vynikajících odborníků, kteří pomáhají rozvíjet podnikání u nás a dávají mu nový rozměr. Ing. Jana Dronská, MBA, PR manažerka a členka výboru České asociace interim managementu, k jubileu poznamenala:

Česká asociace interim managementu má za sebou významné výročí, loni oslavila 15 let od založení. Co patří jednoznačně k jejím úspěchům?

Asociace se stala užitečnou platformou pro sdílení zkušeností a růst českých interim manažerů. Členská základna se rozšířila na celorepublikové pokrytí a má zastoupení v různých oborech, od průmyslu přes zdravotnictví až po státní správu. Hlavně se ale podařilo etablovat interim management jako standardní a efektivní formu řízení firem v českém prostředí. Využívá se zejména ve firmách, které řeší nějakou zásadní změnu nebo nedostatek odborných kapacit ve vedoucích pozicích. Systematicky budujeme povědomí o oboru a vytvořili jsme etické a profesní standardy, což ocenila i Hospodářská komora České republiky v podobě udělení autorizace. CAIM se tak stala jediným oborovým garantem a lídrem interim managementu u nás.

Počáteční nedůvěra nebo spíše neznalost principů práce interim manažera se postupně podařilo odbourat. Také zacílení se rozšířilo. Zatímco dříve byl interim management spojován hlavně s krizovým řízením, dnes ho firmy využívají i pro rozvojové projekty – například při expanzi, digitalizaci nebo změně obchodního modelu.

Jak vnímají české firmy možnosti, které jim pomoc vašich členů nabízí?

Vnímání se výrazně posunulo. Počáteční nedůvěra nebo spíše neznalost principů práce interim manažera se postupně podařilo odbourat. Také zacílení se rozšířilo. Zatímco dříve byl interim management spojován hlavně s krizovým řízením, dnes ho firmy využívají i pro rozvojové projekty – například při expanzi, digitalizaci nebo změně obchodního modelu. Firmy oceňují zejména rychlost nasazení, nezávislost a vysokou odbornost interim manažerů. Klíčová je i efektivní komunikace, to je moje specializace.

Má asociace zkušenosti s řízením a záchranou i menších domácích podniků?

Ano, a je to logické. Velké firmy mají své právníky a specialisty nebo si je mohou najmout. Menší firma nemá takové možnosti ani zdroje a potřebuje komplexní pohled a přístup zkušeného manažera. Jde například o situace, kdy firma rychle roste, dostane se do provozních problémů, nebo potřebuje profesionalizovat řízení. Nebo naopak ztrácí své postavení na trhu a neví si s tím rady. V těchto případech může interim manažer najít řešení, nastavit procesy a stabilizovat fungování firmy. Důležité je neotálet a najít pomoc včas.

Čím se liší přístup k velkému a drobnějšímu klientovi?

Principiálně se neliší – vždy jde o dosažení konkrétního výsledku v definovaném čase. Rozdíl je v podmínkách práce. U velkých firem se interim manažer pohybuje v komplexní organizační struktuře, řeší změny napříč odděleními, divizemi nebo regiony a má k dispozici řadu ve firmě fungujících nástrojů. U menších firem se setkáváme s tím, že nemají zvládnuté procesy ani finanční řízení, nezřídka chybí i strategie dalšího fungování a majitel vede firmu převážně pocitově. Zásadní pak je schopnost manažera rychle se adaptovat na prostředí firmy a její kulturu.



Ing. Jana Dronská, MBA, PR manažerka a členka výboru České asociace interim managementu

Doba generační výměny zakladatelů firem je v plném proudu... Jste nápomocni i v těchto případech?

Ano, tohle je dnes jedno z častých témat. Interim management je v oblasti nástupnictví velmi silným nástrojem. Pomáháme firmám jak s analýzou situace, přípravou samotného procesu předání, tak s jeho realizací. Interim manažer může fungovat jako nezávislý facilitátor mezi generacemi, stabilizovat firmu v přechodném období nebo dočasně převzít řízení, než se nastaví nový model fungování. Doporučujeme začít včas – minimálně rok před plánovaným předáním.

Za jakých okolností doporučujete s businessem raději skončit?

Záleží na konkrétních podmínkách, ale obecně platí, že pokud firma negeneruje zisk, nemá realistickou strategii a majitel už není ochoten nebo schopen investovat další energii či prostředky, je férové zvažít předání nebo ukončení činnosti. Interim manažer v takové situaci pomáhá především s objektivním vyhodnocením situace, návrhem variant a jejich realizací. Může to být restrukturalizace, prodej, předání nástupcům, případně řízené ukončení. Cílem je minimalizovat ztráty a zachovat maximum hodnot.

CAIM má významnou roli v rozvoji mladého oboru a šíření informací o něm, co připravujete v tomto směru?

Asociace dlouhodobě pracuje na edukaci firemního prostředí. Připravujeme opět velké setkání na strojírenském veletrhu v Brně, semináře a workshopy, kde se zaměřujeme na sdílení konkrétních zkušeností z praxe. Chceme se také více prezentovat na sociálních sítích a na akcích partnerských organizací. Důraz klademe na osvětu směrem k firmám – je potřeba stále vysvětlovat, kdy a proč interim management využít a že interim manažer není náklad, ale dobrá investice.

Oč budete jako profesní uskupení usilovat v letošním roce?

Naším cílem je další posilování důvěry firem v interim management jako efektivní nástroj řízení změn. Chceme být ještě aktivnější v komunikaci směrem k podnikatelské veřejnosti a ukazovat reálný dopad práce interim manažerů, kteří zachraňují hodnoty. Zároveň se zaměřujeme na rozvoj naší komunity – sdílení zkušeností, vzdělávání, mentoring a spolupráci s dalšími asociacemi a profesními skupinami, včetně mezinárodního sdružení INIMA.

za odpovědi poděkovala Eva Brixi

Společností, které odvádějí DPH, je nejvíce za poslední tři roky

Ke konci roku 2025 bylo v ČR evidováno 532 614 plátců DPH, což představuje meziroční nárůst o 2805 subjektů. Celkový počet plátců je nejvyšší za poslední tři roky, nicméně je stále zhruba o 10 300 nižší než v rekordním roce 2022. Přehled zveřejnila v březnu společnost Dun & Bradstreet, která se zabývá analýzou tuzemské podnikatelské základny. Podle ní je nejvíce plátců DPH mezi společnostmi s ručením omezeným (267 572) a fyzickými osobami podnikajícími na živnostenský list (194 707).

„Dlouhodobý růst s výraznými výkyvy,“ tak by se podle předsedkyně představenstva tuzemské pobočky Dun & Bradstreet Kateřiny Klosové dal charakterizovat vývoj počtu plátců DPH v ČR v období mezi lety 2011–2025. „Výrazný pokles počtu plátců DPH mezi lety 2022 a 2023 byl důsledkem zvýšení hranice pro povinné odvádění daně z jednoho na dva milióny, platné od roku 2023,“ doplnila Kateřina Klosová.

V absolutních hodnotách jsou mezi 532 614 plátců DPH nejvíce zastoupeny společnosti s ručením omezeným (267 572) a živnostníci (194 707). Tyto dvě právní formy reprezentují 86,8 % všech plátců DPH. „Uplynulý rok ale mezi těmito dominujícími plátců

Vývoj počtu plátců DPH 2011–2025

rok	celkový počet plátců DPH	meziroční změna
31. 12. 2025	532 614	2805
31. 12. 2024	529 809	212
31. 12. 2023	529 597	-13 302
31. 12. 2022	542 899	13 848
31. 12. 2021	529 051	6739
31. 12. 2020	522 312	6065
31. 12. 2019	516 247	5426
31. 12. 2018	510 821	7043
31. 12. 2017	503 778	14 593
31. 12. 2016	489 185	-1416
31. 12. 2015	490 601	-5995
31. 12. 2014	496 596	5230
31. 12. 2013	491 366	9842
31. 12. 2012	481 524	6398
31. 12. 2011	475 126	

Top 10 oborů činnosti s největším počtem plátců DPH

NACE	počet plátců	počet subjektů celkem	podíl plátců DPH
Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních	24 912	114 435	21,77 %
Výstavba bytových a nebytových budov	23 398	71 054	32,93 %
Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí	21 831	168 716	12,94 %
Silniční nákladní doprava	21 462	75 988	28,24 %
Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení	20 653	124 591	16,58 %

zdroj Dun & Bradstreet

DPH přinesl nerovnoměrný vývoj. Zatímco mezi společnostmi s ručením omezeným se počet plátců zvýšil o 7855, což představuje meziroční nárůst o 3 %, v případě fyzických osob – podnikatelů došlo k poklesu o 4405,“ dodala Kateřina Klosová s tím, že vývoj počtu plátců DPH v ekonomice odráží jak ekonomickou aktivitu podnikatelských subjektů, tak vliv regulačních opatření.

Největší podíl plátců DPH je v rámci podnikatelské základny registrováno v Praze. DPH v hlavním městě odvádí 21,6 % firem. Následuje Vysočina s 19,2 % a Jihomoravský kraj s 18,9 %. Nejnižší podíl plátců DPH mezi firmami je v Karlovarském (13,9 %), Ústeckém (15,0 %) a Libereckém kraji (16 %).

Nejvíce plátců DPH Dun & Bradstreet eviduje mezi firmami, které podnikají ve stravování, výstavbě bytových a nebytových prostor, pronájmu nemovitostí, silniční nákladní dopravě a zprostředkování velkoobchodu. Také v této kategorii, kterou Dun & Bradstreet sleduje, došlo v nerovnoměrném vývoji. Zatímco počet plátců DPH ve stravování stagnuje (meziročně -39), výrazně klesl počet plátců v segmentu zprostředkování velkoobchodu (-3318) a výstavby (-55). Naopak růst byl zaznamenán v pronájmu a správě nemovitostí (+866) a silniční nákladní dopravy (+168). (tz)

Obaly zdraží potraviny i kosmetiku

Evropská komise v březnu zveřejnila první výklad k novému nařízení o obalech a obalových odpadech (PPWR) spolu s aktualizovanými FAQ. Přestože pravidla začnou platit už od 12. srpna 2026, firmy stále nemají k dispozici kompletní metodiky. Přichází tak další tlak na ceny výrobků, a to právě v době, kdy je zvyšuje i globální krize.

„Firmy dnes stojí v paradoxní situaci. Mají se připravit na zásadní změny, ale stále neznají finální technická pravidla. To znamená investovat do redesignu obalů, testování i dokumentace, aniž by měly vůbec nějakou jistotu,“ řekla Iva Werbynská, ředitelka Obalového institutu SYBA a strategická poradkyně pro průmysl a regulaci v oblasti obalové politiky Ministerstva životního prostředí. Podpora Ministerstva

životního prostředí v posledních dvou letech přitom výrazně posílila, a to jak v komunikaci, tak i v konkrétních krocích směrem k českému průmyslu.

Jedním z hlavních požadavků je, aby všechny obaly uvedené na trh po srpnu 2026 byly recyklovatelné. Problémem ale je, že detailní metodika hodnocení zatím není plně dokončená. Firmy však musí začít jednat v podstatě okamžitě, ale bez jistoty, že jejich řešení bude nakonec odpovídat finálním pravidlům. Vzhledem k tomu, že jde o evropské nařízení, tak je u nás automaticky platné. „U nás se tomuto nařízení jen musí přizpůsobit zákony a my právě čekáme na adaptaci Zákona o obalech, který určí kontrolní orgány a kontrolní mechanismy. Ještě je možné požádat o odklad nařízení a Česká republika to určitě udělá. Zatím o odklad požádala jen Itálie,“ uvedla Iva Werbynská.

Zásadní změnu přináší také zákaz PFAS látek v obalech pro styk s potravinami, a to bez možnosti doprodeje. Rozhodující nyní bude okamžik jejich uvedení na trh, nikoliv datum výroby. „Na trhu EU existuje zhruba 18 milionů různých typů obalů. Jeden test trvá tři týdny a stojí přibližně 600 eur. Už teď je zřejmé, že otestovat vše včas při současné kapacitě je prakticky nereálné, protože v Evropě jsou nyní pouze čtyři akreditované laboratoře, které to umí,“ upozornila Iva Werbynská. Podle Komise už také argumenty jako atraktivnější vzhled, lepší prodejnost nebo spotřebitelská preference samy o sobě neospravedlní větší objem nebo hmotnost obalu. „Výrobci budou muset obhájit, proč je obal tak velký, jak je, a odstranit prvky, které pouze vytvářejí dojem většího produktu bez skutečné funkce,“ doplnila Iva Werbynská.

Nová pravidla se výrazně dotknou i oblasti e-commerce. Regulace cílí na prázdný prostor v balících, což přinese změny v balících procesech, velikostech obalů i skladování. Do hry navíc vstupují i zálohové systémy, které musí být plně funkční nejspíše od roku 2029.

Nová regulace však přichází v mimořádně citlivém období. Náklady na obaly totiž rostou jak kvůli legislativě, tak i kvůli situaci na globálních trzích. Napětí na Blízkém východě zvyšuje tlak na cenu ropy, která je důležitá pro výrobu plastových obalů. To se promítne do cen materiálů i do širšího dodavatelského řetězce, včetně zemědělství.

„Regulace již sama o sobě znamená vyšší náklady. Ve chvíli, kdy se k tomu přidá růst cen ropy a materiálů, je prakticky jisté, že se tyto náklady promítnou do cen pro spotřebitele,“ sdělila Iva Werbynská. (tz)

Klíčové projekty evropské železnice nesou českou technologickou stopu



dokončení ze strany 1

Dlouhodobě pečujete o přítomnost na zahraničních trzích. Velkou roli přikládáte ekonomické diplomacii. S čím počítáte letos?

Ekonomická diplomacie je pro nás klíčovým nástrojem pro otevírání nových trhů, propojování českých firem se zahraničními partnery. Její systematická podpora často rozhoduje o úspěchu českých firem v zahraničí, a proto velmi oceňujeme aktivní roli Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zahraničních věcí, Ministerstva dopravy i zastupitelských úřadů v jednotlivých zemích.

Také letos chceme na tuto úspěšnou spolupráci navázat a dále ji rozvíjet směrem k novým trhům i konkrétním projektům. Počítáme s účastí na hlavních mezinárodních veletrzích, především se společnou expozicí na veletrhu InnoTrans v Berlíně v září 2026, který je pro náš obor nejdůležitější globální platformou.

Zároveň připravujeme cílené podnikatelské mise do nových teritorií, například do Tádžikistánu a Kyrgyzstánu, a také projekt ekonomické diplomacie v Portugalsku. Vedle toho plánujeme účast na veletrhu RailwayTech Indonesia, který představuje důležitý vstup na dynamicky rostoucí trhy jihovýchodní Asie.

Velký důraz klademe také na incomingové mise – letos například počítáme s návštěvou indické delegace v České republice. Tento formát se dlouhodobě osvědčuje, protože umožňuje zahraničním partnerům vidět české technologie přímo v praxi a výrazně urychluje přípravu konkrétních projektů. Naším cílem je, aby se i v roce 2026 tyto aktivity promítly do nových kontraktů a dalšího posílení pozice českých firem na zahraničních trzích.

Železniční průmysl patří mezi jedno z nejúspěšnějších českých průmyslových odvětví. Je to částečně stále odkaz historického know-how, nebo spíše důsledek vysokých investic do výzkumu, vývoje a inovací, které dokážou vystihnout potřeby zahraničních zákazníků v předstihu?

Je to kombinace více faktorů. Pokud bych ale měla zdůraznit ten hlavní, pak jsou to jednoznačně investice do výzkumu, vývoje a inovací. Český železniční průmysl stojí na velmi silném historickém základu, který sahá 200 let zpět a vytvořil



unikátní průmyslový ekosystém – od výrobců vozidel přes dodavatele komponent až po výzkum, testování a certifikaci. Zároveň však platí, že samotná tradice by dnes nestačila. Firmy systematicky investují do vývoje nových technologií, digitalizace a automatizace a dokážou reagovat na aktuální trendy, jako je bezemisní mobilita, bateriové a alternativní pohony, moderní zabezpečovací systémy nebo řízení provozu. Právě schopnost předvídat potřeby zákazníků a nabídnout řešení v předstihu je klíčová pro úspěch na náročných zahraničních trzích. Výsledkem je, že české firmy dnes nevystupují pouze jako výrobci, ale jako partneři, kteří dodávají komplexní řešení s vysokou přidanou hodnotou. I proto se český železniční průmysl dlouhodobě řadí mezi technologicky nejvyspělejší a exportně nejúspěšnější odvětví české ekonomiky.

Kdo patří mezi největší vývozců?

S ohledem na význam a rozmanitost českého železničního průmyslu jsou klíčové exportní aktivity všech jeho členů. Z hlediska objemu patří mezi největší exportéry v rámci železničního průmyslu především ocelářská skupina Moravia Steel a Třinecké železářny, u nichž export dosahuje zhruba 90% podílu na produkci a které dodávají kolejnice a železniční příslušenství pro infrastrukturní projekty v Evropě i mimo ni. Velmi silnou pozici mají také společnosti Bonatrans Group s přibližně 92% podílem exportu, která vyváží železniční dvojkolí do desítek zemí světa, a NYMWAG s přibližně 91%, který exportuje nákladní železniční vozy pro evropské dopravce a leasingové společnosti.

Klíčovým exportérem a evropským lídrem ve výrobě vozidel pro bezemisní mobilitu je Škoda Group. Ta vyváží zhruba 65% své produkce a dodává kompletní drážní vozidla – elektrické jednotky, tramvaje, metro, trolejbusy i bateriové vlaky. Důležitou roli hraje také společnost AŽD, která realizuje zahraniční projekty v oblasti vyspělé zabezpečovací techniky, ETCS a řízení železničního provozu, a společnost DAKO-CZ, která s přibližně 54% podílem exportu dodává brzdové systémy a komponenty pro kolejová vozidla.

Vedle těchto velkých hráčů se na exportní výkonnosti výrazně podílejí i specializované firmy. BORCAD s více než 70% podílem exportu vyrábí a dodává sedadla pro regionální, dálkové i vysokorychlostní vlaky pro největší světové výrobce a dopravce. CZ LOKO s přibližně 50%

podílem exportu vyváží lokomotivy a jejich modernizace do řady evropských zemí. DT – Výhybkárna a strojárna, kde export tvoří zhruba 30–40% produkce, exportuje výhybky a kolejové konstrukce od jednotlivých komponent pro železniční trať až po složité tramvajové objekty.

Širokou exportní stopu mají i další společnosti napříč oborem. HŽP dodává komponenty pro kolejová vozidla pro projekty v Evropě, Asii i Severní Americe, Passengera exportuje palubní komunikační a datové systémy pro vlaky a metro, OLTIS Group dodává IT systémy pro řízení železniční dopravy, VZÚ Plzeň zajišťuje testování a certifikaci kolejových vozidel a jejich komponent a společnosti jako RETEX nebo Re-Dat Recording vyvážejí v prvním případě textilní materiály a ve druhém záznamové a diagnostické technologie pro železniční sektor.

Právě tato kombinace výrobců finálních vozidel, klíčových komponent, infrastrukturních řešení i špičkových technologických systémů je jedním z hlavních důvodů, proč český železniční průmysl dlouhodobě patří mezi nejúspěšnější exportní odvětví naší ekonomiky.

Jaké výrobky vašich členů patří k nejžádanějším za hranicemi naší vlasti?

Vidíme silnou poptávku i schopnost uspět na klíčových trzích, zejména v oblasti dodávek kompletních vozidel – od elektrických jednotek přes tramvaje a metro až po trolejbusy a nově také bateriové vlaky. Velmi silnou pozici mají klíčové komponenty, zejména železniční kola, nápravy, brzdové systémy nebo nákladní železniční vozy, které jsou dodávány do projektů po celé Evropě i mimo ni. V oblasti infrastruktury jsou dlouhodobě vysoce poptávané kolejnice, výhybky a další kolejové konstrukce.

Rychle roste i poptávka po pokročilých technologických řešeních, jako jsou zabezpečovací systémy ETCS, systémy řízení a digitalizace provozu, diagnostické a komunikační technologie nebo palubní systémy pro vlaky a městskou dopravu. Specifickým segmentem jsou interiérové prvky, například sedadla pro regionální, dálkové i vysokorychlostní vlaky.

Právě širší tohoto portfolia – od finálních vozidel přes infrastrukturu až po vysoce specializované technologie – je jedním z hlavních důvodů, proč jsou produkty českých firem dlouhodobě velmi žádané na zahraničních trzích. Není proto výjimkou, že když se v Evropě otevírá nová vysokorychlostní trať, podílejí se na ní – ať už na infrastrukturu, nebo na vozidlech –



technologie a komponenty se značkou Made in Czech Republic.

Čeho si na jednotlivých podnikcích vážíte?

Velmi si vážím jejich odbornosti, dlouholetých zkušeností a schopnosti přinášet do společné diskuse technické i provozní know-how. Právě tato odbornost umožňuje ACRI aktivně přispívat k tvorbě legislativy, standardů a strategických dokumentů, které ovlivňují budoucnost české železnice.

Neméně důležité je pro nás aktivní zapojení členů do pracovních skupin, projektů a odborných platform. Díky jejich iniciativě a ochotě sdílet své poznatky vznikají konkrétní návrhy, které pomáhají řešit aktuální výzvy v oblasti infrastruktury, provozu, bezpečnosti či modernizace železniční dopravy.

Významnou hodnotou je i schopnost členů přinášet nové impulzy – ať už jde o digitalizaci, automatizaci, moderní technologie, nebo udržitelné postupy. Inovace jsou jedním z hlavních motorů konkurenceschopnosti železnice a naši členové v tomto směru hrají zásadní roli.

V neposlední řadě si vážíme důvěry, kterou nám členové dlouhodobě projevují. Stabilní partnerství, otevřená komunikace a sdílení společných hodnot tvoří pevný základ, na němž může asociace stavět své aktivity i budoucí růst.

Situace ve světě se vyvíjí více než dynamicky a dávné jistoty, které jsme vnímali jako dané, se mění. Pod jakým úhlem tyto skutečnosti vnímá vaše členská základna?

Naše členská základna si velmi dobře uvědomuje, že současné prostředí je mimořádně dynamické a že řada dosavadních jistot se proměňuje. O to více se snažíme být aktivní, flexibilní a připraveni reagovat na nové výzvy – ať už jde o geopolitickou situaci, vývoj dodavatelských řetězců, nebo rostoucí nároky na technologie a udržitelnost.

Firmy proto dělají maximum pro udržení své konkurenceschopnosti – investují do inovací, diverzifikují trhy a posilují svou přítomnost v zahraničí. Velký důraz přitom klademe také na podporu vzdělávání, vědy a výzkumu, protože bez kvalitních odborníků a silného výzkumného zázemí není možné dlouhodobě obstát v mezinárodní konkurenci, ani držet krok s technologickým vývojem.

Zároveň posilujeme spolupráci napříč oborem i se vzdělávacími a výzkumnými institucemi, abychom dokázali vychovávat novou generaci odborníků a efektivně přenášet inovace do praxe. Jsme přesvědčeni, že železniční doprava má z dlouhodobého hlediska velmi silnou perspektivu, a proto i přes aktuální výzvy věříme v další růst. Budeme se snažit maximálně využít všech příležitostí, které se na trzích objevují, a dále posilovat pozici českého železničního průmyslu v mezinárodním prostředí.

za odpovědi poděkovala Eva Brixl

Pomáháme kultivovat trh s textilem v jednotném způsobu označování



Koupíte si tričko, sukni nebo sako českého výrobce? A přetete si, jak oděv správně ošetřovat? Někdy ano, někdy ale asi také ne. A to je chyba. Informace mohou mnohé napovědět. Souvisejí rovněž s vaší spokojeností se zbožím, s radostí, že vám ten kou-

sek padne a pěkně se nosí. Ale také se vztahem k přírodním zdrojům, s udržitelností, ekonomikou spotřeby. Touto problematikou se zabývá SOTEX GINETEX CZ, z.s., tedy Sdružení označování textilu, které letos slaví 30 let činnosti. O tom, jak se zrodilo, co dělá a o čem usiluje, jsem hovořila s Ing. Ladislavou Zaklovou, výkonnou ředitelkou:



Jak vlastně vznikla myšlenka na založení SOTEXU?

Myšlenka se zrodila tak, že se v raných 90. letech obrátil GINETEX, jako vlastník ochranné známky symbolů údržby, na Asociaci textilního-oděvního-kožedělného průmyslu (ATOK) a informoval o tom, že symboly údržby jsou registrovanou ochrannou známkou a je to popsáno v úvodu normy ISO 3758 od roku 1991. Informoval také o tom, jak je možné dosáhnout legálního využívání symbolů na globálním trhu, kde se používají normy ISO. Následně bylo potřeba, aby vznikl v ČR „národní výbor“, který by reprezentoval průmysl, obchod, spotřebitele a další zainteresované strany, které symboly údržby používají. Tak vznikl SOTEX, jehož název vychází i z vlastní činnosti. Jsou to počáteční písmena Sdružení označování textilu. Na založení SOTEXu se podílely oborové organizace v čele s ATOKem, Asociací prádel a čistíren (tehdy ještě jako Živnostenské společenstvo prádel, čistíren a úklidových služeb), Svazem obchodu České republiky, Sdružením obrany spotřebitelů a českými firmami – Henkel – Ecolab, s.r.o. a ROMO a.s., které tehdy na trhu působily. Zakládající osobností, jež sjednocovala všechny aktivity, byl odborník na slovo vzatý, RNDr. Pavel Malčík, uznávaná autorita v prosazování kvality, který dnes působí v roli předsedy a statutárního zástupce. SOTEX se pak stal plnoprávným členem GINETEX, a od té doby se podílí na jeho celosvětovém rozvoji. Současně naši výrobci, členové SOTEX, mohou oprávněně používat symboly údržby na svých výrobcích. Rozvoj podnikatelského prostředí v ČR pak ukázal, že čeští výrobci a obchodníci ctí právo a mají smysl pro pořádek.

Trh se od té doby hodně změnil. Výrobce a prodejce textilu zasahují levnější dovozy, asijskému zboží dávají zákazníci často přednost. Tím více osvěty je však asi potřeba, neboť laciné tepláky, ponožky nebo spodní prádlo často nesplňují parametry kvality, které u nás pro spotřebitele platí...

Ano, změnil se trh, změnil se mezinárodní obchod a změnil se také spotřebitel. Trh se měnil v několika etapách. V 90. letech výroba rostla, protože zde západní firmy využívaly levnější náklady na práci a obchod bojoval, v podstatě marně, se stánkaři. Na přelomu tisíciletí se začala stěhovat výroba ještě víc na východ a začal pokles českého textilního a oděvního průmyslu. Výrobců bylo stále dost, protože obchodníci vyprodávali sklady a chystali se na velkou změnu. Ta přišla na začátku nového tisíciletí vstupem Číny do Světové obchodní organizace (WTO) a přesunem zakázek globálních obchodních řetězců do Asie. Se zrušením dlouhodobých kvót na dovoz textilu a oděvů pak nastal rapidní pokles cen a začala růst celosvětově spotřeba textilu. A to až tak, že se v Evropské unii zjistilo, že druhou nejprodávanější komoditou po potravinách je na evropském trhu právě textil. Tím se však zásadně změnilo chování spotřebitelů. Ceny některých typů výrobků jsou tak nízké, že spotřebitele nezajímá jeho krátká životnost. Přesto jsou ale problémy s kvalitou nejčastějším důvodem, proč výrobky tolik nevydrží.

Evropa v současnosti čelí velkému problému s textilním odpadem, a proto se snaží o omezení fast fashion, prodloužení životnosti výrobků a zvýšení recyklace materiálů. Když v této široké paletě problémů budeme hledat svoje místo, je zřejmé, že je najdeme v osvětě. Symboly údržby jsou tou informací, která může přispět k šetrnějšímu přístupu ke spotřebě vody, energie i k výrobkům samotným. Snažíme se dostat do připravované evropské legislativy o značení textilních výrobků i o digitálním pasu výrobků ustanovení o povinných informacích o způsobu údržby. I v digitální době by měla být informace přímo na výrobku tak, aby byl štítek co nejmenší a spotřebitelé ho neodstříhávali. Všechny další informace, cizojazyčné názvy vláken a další informace by už mohl nést digitální pas výrobku. Ale bylo by nejlépe, kdyby byly symboly údržby přímo na produktu.

A právě SOTEX jde ruku v ruce s kvalitou. V jakém slova smyslu především?

Téměř od počátku naší činnosti jsme měli zájem podporovat výrobce, obchodníky, ale i dodavatele služeb, kteří na trh přinášeli produkt jak materiálem a zpracováním, tak i designem. V období končícího milénia jsme ve spolupráci s Textilním zkušebním ústavem a Asociací textilního-oděvního-kožedělného průmyslu vymysleli značku kvality. Bylo to v období, kdy český trh začal zaplavovat levné dovozy a hodně bujel stánkový prodej. Tradiční čeští výrobci volali po značce, která na trhu oddělí kvalitu od kvantity. A tehdy vznikla značka QZ – Zaručená kvalita, jediná značka kvality pro textilní výrobky a služby. Už od počátku jsme do ní zahrnuli i službu praní, protože k textilu patří neodmyslitelně i jeho údržba. A právě ta šetrná, ale efektivní si také zaslouží zviditelnění.

Od počátku je tato značka součástí vládního programu Česká kvalita, který vznikl na základě Usnesení vlády v červnu roku 2002. Značku QZ – Zaručená kvalita propůjčujeme výrobcům, kteří prokážou kvalitu svých výrobků ověřením v nezávislé akreditované zkušební laboratoři. Značka je propůjčena vždy na tři roky, pak je třeba opětovně prověřit, zda výrobky splňují kritéria daná Statutem značky.

Přibývá žadatelů?

Žadatelů nebo držitelů značky QZ – Zaručená kvalita nám mnoho nepřibývá. V současnosti řeší výrobci dost problémů se zelenou transformací, tak vidíme, jak nám zájem stagnuje. Na druhou stranu ale je třeba rozhodnout, že když už se



nějaká firma pro značku kvality rozhodne, tak u ní pak zůstává dlouho. Máme v současnosti celou třicítku držitelů a někteří z nich jsou s námi již od doby, kdy QZ – Zaručená kvalita vznikla.

Snažte se o kultivaci českého trhu s textilem, radíte firmám, jak by měly výrobky správně označit v souladu s platnými zákony.

SOTEX byl založen s cílem přinést českým firmám možnost legálně používat symboly ošetřování, ale postupně jsme zjistili, že firmy potřebují komplexnější informace. Nejenom o správném ošetřování výrobků, ale také jak má etiketa vypadat, kde má být umístěna a co vše na ní má být.

Často se setkáváme s tím, že firma vstoupí k nám do spolku a její majitel, nebo někdo odpovědný za označování nám řekne, že si symboly ošetřování přizpůsobí designu svého loga. A to je právě to, kde zafungujeme my jako autorita a upozorníme na to, že pokud se jednou rozhodne podnik symboly ošetřování používat, musí ctít jak normu ISO 3758, tak i Technickou příručku, kterou k symbolům vydáváme. Protože cílem GINETEXu při používání symbolů ošetřování je, aby se používaly všude stejně. Tedy ten originální vzhled, který máme jak v normě, tak i v Technické příručce. A v tom je ta síla, protože se používají na celém světě a všude jim pak spotřebitelé bez potíží rozumí. Jakmile by si je každý vytvořil trochu jinak, tak už v tom bude zmatek a stanou se nepřehlednými. Ale abychy odpověděla na váš dotaz – snažíme se firmám vysvětlit, že jde o to, aby spotřebitel našel na každém výrobku ty symboly, které zná, a pak je pro něj péče o textil jednoduchá a srozumitelná. A tím se také eliminují i případné reklamace, které vznikají nesprávnou péčí. Další argument je také to, aby měli na etiketě vše, co tam má být podle platných předpisů. Často s námi diskutují, že třeba přesný název firmy je zbytečný, nebo proč tam mají psát kontaktní údaje. Když jim ale vysvětlíme, že správným označením předejdou problémům a případné pokutě, tak to často pochopí. Takže nejlépe nám funguje trpělivost a vysvětlování.

Obracejí se na vás i začínající firmičky, malí podnikatelé?

Obracejí se na nás celé spektrum firem – od mikrofirem až po ty velké. Velké firmy mají většinou vodu v tom, že platí odborníka, který se stará o označování a legislativu související s textilem. Často je tato agenda přidružena někomu, kdo má na starosti systém kvality. Těmto firmám často stačí poradit, kde informace naleznou, a už si s nimi pracují samy. Malé firmy potřebují větší podporu, protože tam je často majitel v roli designéra, konstruktéra, technologa a má další přidružené funkce, včetně odpovědnosti za označování. To znamená, že na tuto agendu nemá tolik času, a potřebuje, abychom mu informace jednoduše vysvětlili a nejlépe na nějakém příkladu. Často členové konzultují již připravenou etiketu, kterou na základě našeho doporučení změni, aby bylo vše v souladu s platnou legislativou. Takže pomůžeme komukoliv z členů, kteří nás osloví. A velmi často a rádi pak zapracují naše rady a doporučení.

Kolik má tedy SOTEX už dnes členů?

Přesně to je 892 členů.

Prestižní je stále vaše členství v mezinárodní asociaci GINETEX. K čemu vlastně nyní slouží a co přináší?

SOTEX je od svého založení členem GINETEXu a tím důvodem je oprávnění šířit v České republice myšlenku označování doporučené péče formou symbolů ošetřování. Byl to koneckonců také impulz ke vzniku SOTEXu, jak jsem již naznačila. GINETEX nám smlouvou o spolupráci udělil práva k ochranné známce č. 849319, která je zapsána u Úřadu pro průmyslové vlastnictví a my můžeme udělovat „sublicence“ k používání symbolů ošetřování našim členům. GINETEX nám také poskytuje aktualizované informace o symbolech



Ing. Ladislava Zaklová, výkonná ředitelka Sdružení označování textilu SOTEX GINETEX CZ, z.s.

ošetřování, máme k dispozici další doplňkové materiály – zejména zmíněnou Technickou příručku, která obsahuje klíčové informace pro správné označování textilu. Aktivity GINETEXu se ale časem rozšířily i o pravidelné průzkumy chování spotřebitelů. Tyto průzkumy se konají vždy jednou za dva roky a je do nich zahrnuta i Česká republika. Získaná data jsou pro nás velmi cenná, protože nám ukazují chování spotřebitelů při nákupu i péči o textil, ale také to, jak třeba spotřebitelé symbolům rozumějí, nebo i nerozumějí. Pro nás je to důležité proto, abychom věděli, jak zaměřit komunikaci navenek, a tím posílili slabá místa. Tento průzkum byl i impulzem pro vznik aplikace Můj štítek, kterou si spotřebitelé mohou zdarma stáhnout a využít při péči o textil. Členství v GINETEXu je pro nás i inspirací, protože spolupracujeme s obdobně zaměřenými asociacemi ze zahraničí a z pravidelných setkání si přinášíme řadu impulzů pro naši praxi.

Co se vám za léta práce podařilo? Jaké zkušenosti uplynulé čtvrtstoletí přineslo?

Máme radost, že se nám rozrůstá členská základna a že pomáháme kultivovat trh s textilem v jednotném způsobu označování, ale i značkou kvality QZ – Zaručená kvalita. Stali jsme se partnery dalším oborovým asociacím a jsme součástí oborového prostředí, které poskytuje výrobním a obchodním firmám podporu pro jejich fungování. Máme stabilní tým, který je zapálený pro naši misi a to je asi to nejlepší, co se nám povedlo. Naše práce je běh na dlouhou trať a máme toho ještě spoustu před sebou, protože i textilní odvětví se mění a přicházejí nám nové výzvy, se kterými se musíme naučit pracovat.

Čím byste rádi letos odbornou veřejnost oslovili?

Stabilně se věnujeme tématům spojeným s údržbou textilu a znalostí symbolů ošetřování. V posledních několika letech se hodně mluví o cirkulární ekonomice a dostává se do povědomí problém s odděleným sběrem textilního odpadu. Ve sdělovacích prostředcích se diskutuje fenomén fast-fashion a asijských internetových obchodů. Týká se to i nás, protože SOTEX je součástí českého textilního průmyslu. Proto jsme v minulém roce vytvořili Manuál spotřebitele pro udržitelný textil. Ten obsahuje mnoho zajímavých informací, ale je spíše pro hlubavé lidi, protože je hodně obsáhlý. Abychom toto téma mohli komunikovat široké veřejnosti, připravili jsme zjednodušenou verzi, které říkáme Průvodce udržitelným textilem.

za odpovědi poděkovala Eva Brixl



Zhruba 81 % českých firem vnímá obranný sektor jako strategickou příležitost

Na 81 % výrobních a technologických firem v Česku považuje spolupráci s obranným sektorem za strategickou příležitost pro svůj růst a polovina podniků už s ohledem na možné zapojení do společných projektů se zbrojaři aktivně investuje. Vyplývá to z bleskového průzkumu agentury CzechInvest mezi účastníky networkingového setkání Tech4Defence ve Zlíně.

Významným motivem zájmu o navázání spolupráce s obranným sektorem je podle respondentů především diverzifikace odběratelského portfolia. Zhruba 66 % podniků chce působit jako subdodavatel dílů či komponent a 55 % je připraveno dodávat kompletní technologie nebo výrobní zařízení. Každá pátá společnost deklarovala volné kapacity pro konstrukční nebo vývojové práce či výrobní prostory a 29 % podniků může pro potřeby společných obranných projektů poskytnout kvalifikovanou pracovní sílu. Zástupci 65 firem z oblasti elektroniky, IT, strojírenství a plastikářství se takto vyjádřili v anonymním průzkumu na setkání Tech4Defence 25. března ve Zlíně.

Přibližně 81 % respondentů označilo spolupráci s obranným průmyslem za strategickou příležitost pro svůj další rozvoj. Jako doplňkovou oblast své dosavadní činnosti ji vnímá 17 % dotázaných. Výsledky šetření zároveň ukazují, že pro pětinu firem (21 %) představuje tato spolupráce příležitost pro technologický rozvoj a inovace a pro desetinu (9 %) by to byla také možnost vstupu na nové exportní trhy.

„Rostoucí zájem podniků o obranný sektor je přirozenou reakcí na proměny bezpečnostního prostředí a adaptaci evropského průmyslu. Pro českou ekonomiku představuje rozvoj obranných technologií významnou příležitost k diverzifikaci výroby, posílení exportu i dalšímu technologickému rozvoji. Zapojení do dodavatelských řetězců obranného průmyslu není snadné, ale jde o velkou příležitost pro řadu domácích firem,“ řekl Jan Michal, generální ředitel agentury CzechInvest.

„Česká republika má dlouhou a silnou tradici v leteckém i obranném průmyslu, kterou dnes rozvíjejí jak velcí systémoví integrátoři,

tak rozsáhlá síť malých a středních firem. Tyto podniky nabízejí špičkový vývoj, výrobu, testování i certifikaci, díky čemuž dokážeme pokrýt celý dodavatelský řetězec od návrhu až po finální produkty. Rostoucí roli navíc sehrávají firmy původně působící mimo obranný a letecký sektor, které do odvětví přináší nové technologie, kapacity a inovativní řešení. Naší úlohou je pomáhat jim v orientaci v tomto specifickém prostředí a zároveň je propojovat s lidry v těchto sektorech po celém světě,“ uvedl Petr Tomášek, výkonný manažer Moravského leteckého klastru.

Jsou připraveny začít spolupracovat okamžitě

Podle 91 % respondentů se obranný sektor stane v příštích letech jedním z klíčových motorů evropského průmyslu a toto vnímání se začíná odrážet v investičních plánech podniků. Polovina dotázaných firem (50 %) už realizuje investice, které mají podpořit jejich připravenost zapojit se do obranných projektů, a dalších 40 % plánuje investovat v následujících letech. Pouze desetina podniků zatím s investicemi nepočítá.

Významná je také připravenost firem zahájit spolupráci v relativně krátkém horizontu. Až 81 % podniků uvedlo, že je schopno navázat obchodní styky prakticky okamžitě, 15 % odhaduje možné zahájení spolupráce do jednoho roku a zbývajících 5 % v horizontu dvou až tří let.

Uspořádání Tech4Defence ve Zlíně a propojování místních firem s globálními programy považuje za zásadní jeden z organizátorů, krajská rozvojová agentura ZRIA. „Celá oblast aerospace a defence je pro Zlínský kraj klíčová. Jsme mezi top 3 regiony Česka z hlediska počtu firem i zaměstnanců v tomto odvětví a v defence naše firmy vyprodukují druhou nejvyšší EBITDu v celorepublikovém srovnání. Dnešek nabízí unikátní příležitosti integrace dalších firem do obranných dodavatelských řetězců. Dává to smysl, protože ve Zlínském kraji je spousta síťových firem z oblasti strojírenství, polymerů, materiálů nebo informačních technologií. A pro tyto může být oblast defence také zajímavá,“ komentoval situaci ředitel strategického úseku ZRIA Petr Kubíček.



foto Pixabay

Region může nabídnout také další přidanou hodnotu, a to průmyslovou zónu v Holešově, která je jednou z největších připravených průmyslových zón v zemi. Ambicí ZRIA je, aby tato zóna měla strategický směr, kterým může být právě aerospace a defence.

Platforma s jasným cílem

Tech4Defence je networkingová platforma zaměřená na propojení výrobních firem s obranným průmyslem a podporu jejich zapojení do dodavatelských řetězců v oblasti obranných technologií. Program setkání zahrnuje tematické kulaté stoly se zástupci obranných podniků a prostor pro individuální networking. Při prvním letošním setkání reprezentovaly obranný sektor společnosti PBS Velká Bíteš, Ray Service, Tatra Defence Vehicle a Vojenský technický ústav, které představily své aktuální potřeby v oblasti dodavatelských kapacit a technologických řešení.

„V poslední době vidíme výrazně rostoucí zájem firem o spolupráci s obranným sektorem. Z pohledu našeho nákupu to vnímáme pozitivně, protože se otevírají nové možnosti spolupráce a často objevujeme kompetence u partnerů, o kterých jsme dříve ani nevěděli. Vzájemná jednání nám přinesla mnoho nových informací, podařilo se nám zmapovat řadu schopností firem v regionu a domluvit i konkrétní navazující kroky. Obranný trh dnes nabízí firmám velké příležitosti, záleží však především na jejich strategii, odvaze a schopnosti tyto příležitosti aktiv-

ně využít,“ sdělil Martin Olejník, Head of Strategic Purchasing ve společnosti Ray Service.

„Taková setkání výrazně šetří čas i kapacity při hledání dodavatelů a umožňují navázat vztahy i na osobní úrovni. Iniciativa Tech4Defence významně usnadňuje efektivní navazování partnerství, která by jinak vznikala pomaleji a méně efektivně,“ doplnil Lukáš Koblík, výkonný ředitel PBS Velká Bíteš.

„Cílem je pomoci firmám stát se součástí hodnotných projektů, rozvíjet jejich technologické kompetence a budovat dlouhodobá partnerství, která přinášejí úspěch oběma stranám,“ podotkl Leoš Mauer, ředitel Defence Hubu agentury CzechInvest.

Potřeba systematické podpory potvrzují také zjištění týkající se role veřejného sektoru. Podle 83 % respondentů průzkumu by měl stát aktivně propojovat civilní průmyslové firmy s obrannými podniky. Dalších 14 % by rovněž uvítalo finanční podporu ve formě dotací či zvýhodněných úvěrů zaměřených na rozvoj obranných technologií. Pouze 3 % respondentů preferují minimální zapojení státu. „Dlouhodobě rostoucí zájem tradičních firem i zbrojařů potvrzuje trend, který CzechInvest organizováním takovýchto akcí správně zachytil v samotném počátku,“ dodal Vít Čermák, ředitel regionální kanceláře pro Jihomoravský kraj.

Setkání ve Zlíně bylo realizováno pod patronátem Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu ČR a za finanční podpory partnerů ZRIA a Moravského leteckého klastru. (tz)

Šedá voda šetří až polovinu spotřeby, ale brzdí ji nejistota v povolování

Ceny vody v Česku dlouhodobě rostou, a provoz budov se tak prodražuje. Ve stavebnictví se proto hledají nové způsoby úspor. Jedním z nich je takzvaná šedá voda – recyklovaná voda ze sprch, van a umyvadel. Podle odborníků se ale technologie prosazuje stále pomalu, především kvůli nejasným pravidlům a složitému povolovacímu procesu.

Zatímco ještě před několika lety byla šedá voda v rezidenčních a administrativních projektech spíše výjimkou, dnes se instaluje u desítek nových staveb ročně. Po úpravě se využívá například ke splachování toalet nebo k závlaze. „Investoři v ní vidí nejen ekologický, ale i ekonomický přínos. Z našich projektů vyplývá, že v dobře navržených budovách může tato technologie snížit spotřebu pitné vody o 30–60 %,“ řekl Michal Horáček, manažer týmu ze společnosti COBAP, která zajišťuje komplexní řešení technických zařízení budov. Firma se na návrhu a realizaci těchto systémů podílí zejména u větších rezidenčních a veřejných projektů.

Přesto je podle odhadu Svazu podnikatelů ve stavebnictví recyklace šedé vody zatím využívána jen u nižších jednotek procent novostaveb v Česku. Bariérou je mimo jiné nejistota v povolovacím procesu a rozdílné požadavky dotčených orgánů. „Praxe je často regionálně rozdílná a investoři potřebují předvídatelný



proces. Pomohlo by sjednocení metodiky a jasné požadavky na dokumentaci i posuzování hygienických a provozních rizik,“ vysvětlil Zdeněk Soudný, viceprezident SPS.

Situaci by mohla zlepšit i připravovaná implementace evropské směrnice o čištění odpadních vod a nakládání se srážkovými vodami do české legislativy. „Je potřeba udělat změnu v pravidlech. Příležitostí je právě implementace

této směrnice. Může přinést standardizaci technických řešení, která úřadům výrazně usnadní posuzování projektů,“ uvedl Libor Musil, zakladatel společnosti LIKO-S.

V praxi je šedá voda stále považována za odpadní vodu podle českého vodního zákona. Každé povolení se proto řeší individuálně a často s odlišnými požadavky hygieniků nebo vodoprávních úřadů. V zahraničí je přitom využívá-

ní této technologie výrazně rozšířenější. Roli zde hrají jasně definované normy, delší zkušenost s provozem systémů i stabilní podpora státu například formou dotací nebo daňových úlev pro udržitelné stavby.

„V horizontu pěti let lze předpokládat, že se využití šedé vody v Česku minimálně zdvojnásobí. K růstu budou přispívat především požadavky na udržitelnost budov, snaha o efektivnější hospodaření s vodou z hlediska provozních nákladů, zvyšující se důraz na ekologické standardy ve stavebnictví a v neposlední řadě růst ceny vody a energií jako důležitý faktor kalkulace pořizovacích nákladů a návratnosti investice,“ vysvětlila Romana Widder z poradenské společnosti Koncept Ekotech.

Investice do systémů pro recyklaci šedé vody se u větších stavebních projektů, jako jsou bytové domy, školy, kancelářské komplexy nebo sportovní zařízení, obvykle pohybuje v nižších jednotkách procent celkových stavebních nákladů. Technologie však vyžaduje například oddělené vodovodní rozvody a důsledný návrh celého systému.

„Klíčové je navrhnout celý systém už ve fázi projektu – od separace rozvodů až po technologii úpravy vody. Jen tak může systém dlouhodobě fungovat spolehlivě a přinést očekávané úspory,“ doplnil Michal Horáček z COBAP. Návratnost se dnes podle odborníků odhaduje zhruba na 10–12 let a s dalším růstem cen vodného a stočného se může ještě zkracovat. (tz)

Obliba investic a snaha o zhodnocování peněz v české populaci roste, ale...

Jak v nákladech na život ukočírovat všechny vlivy tak, aby se nám volné finanční prostředky neznehodnocovaly, a přitom jsme měli jistotu, že forma, kterou k tomu zvolíme, je optimální cestou k našim cílům i prvek ladící k našemu životnímu stylu? Podle Čeho se rozhodujeme, co naši vizi ukotvuje a co ji brzdí? A jak naše konání dokládají čísla? Zorientovat se můžeme například podle průzkumu Indexu prosperity a finančního zdraví, který společně realizují Česká spořitelna a portál Evropa v datech. Šetření nedávno prezentovalo novinářské obci velké množství údajů, které pro náš časopis komentoval Tomáš Odstrčil, analytik Evropy v datech:

Pravidelně zkoumáte v rámci projektu Evropa v datech vztah Čechů k investování. Co vyplynulo z nejnovějších údajů?

Obliba investic a snaha o zhodnocování peněz v české populaci roste. Zatímco v roce 2024, kdy jsme se tématu v průzkumu věnovali naposledy, se své prostředky snažilo alespoň nějak zhodnotit 66 % populace, dnes už je to 82 %. Nárůst nastal i rovněž u investic, které se zvedly z 41 % na 55 %.

Opravdu už investuje polovina naší populace? Jakých produktů využívá především?

Je to tak, častěji jde o muže, mladší generace, jedince s vyššími příjmy a vyšším vzděláním. Napříč populací jsou nadále nejoblíbenější spořicí účty a obecně lze říct, že se skladba využívaných nástrojů oproti předchozímu šetření moc nezměnila. Pokud se zaměříme přímo na investiční nástroje, s přehledem vedou investice skrze investiční fondy nebo ETF, které využívá 58 % těch, kteří nějak investují. Následují přímé nákupy akcií, ale ty už využívá jen 23 % českých investorů. O pět procentních bodů níže jsou pak nákupy nemovitostí a podobně jsou na tom drahé kovy. Nárůst v oblíbě oproti předchozímu

zaznamenaly alternativní investice, jako jsou investice do umění nebo kryptoměn.

Spořicí účty jsou stále velmi oblíbené, není to škoda?

V rámci zhodnocení nejsou spořicí účty tím neefektivnějším nástrojem, ale mají řadu jiných výhod – snadné zřízení a používání, okamžitý přístup k prostředkům nebo nízká rizikovitost. Spořicí účty by však měly obecně sloužit spíše jako doplněk k investičním aktivitám v rámci diverzifikace rizik než jako hlavní nástroj zhodnocování prostředků. Realita je však zatím stále bohužel jiná.

Mnoho lidí se investování stále bojí, obavy vyjadřují zejména s ohledem na možnou ztrátu peněz. Když je mají na účtu, je to pro ně větší jistota než zhodnocování dosavadních úspor. Dokážete odhadnout, kdy se tento postoj změní?

Právě strach ze ztráty finančních prostředků je jednou z hlavních bariér, proč se Češi do investování nepouštějí. Podle průzkumu je vidět, že v očích Čechů investování nabývá na důležitosti pro všechny demografické skupiny – i pro ty, kteří se mu třeba kvůli nedostatku prostředků věnovat nemohou. Ostatně, jen 4 % populace označuje investování za něco, co nepovažují za důležité. Ačkoliv je investování skutečně ztrátové jen pro 4 % investorů a pozitivní vztah k němu roste, strach ze ztráty peněz tu nejspíš bude vždy.

Z průzkumu také vyplynulo, že převažující část investorů se za investory považuje již v případech, že pracují se sumou 100 000 Kč. To je ale žalostně málo a vzbuzuje to nejednu otázku...

Celkem 30 % má v investicích do 100 000, dalších 21 % mezi 100 000 a 300 000, a dalších zhruba 16 % se pak pohybuje mezi 300 000 a 500 000 Kč. Když tyto skupiny sečtete, tak

z toho vychází, že mají zhruba dvě třetiny investujících Čechů v investicích do půl milionu korun. Do jednoho milionu se už bavíme o 80 % investorů. Celkem 4 % pak převyšují tři milióny.

V jakém věku jsou ti nejzdatnější investoři?

Pokud bychom se zaměřili na ty, kteří mají v investicích přes milion korun, mají největší zastoupení mezi investory ti ve věku 50–65 let. Jde o 20 % této věkové kategorie. Nejméně „milionových investorů“ pak najdete v nejmladší kategorii do 29 let – zhruba procento. To je ale samozřejmě dáno i množstvím prostředků, které mají k dispozici. Starší si za svůj život jednoduše více naspořili, zatímco mladší pracují s tím, co právě mají. Důležité je totiž zmínit i to, že mezi nejmladší kategorií je investorů více než mezi nejstarší. Obecně nejčastěji se pak k investování přiznávají lidé ve věku 30–39 let.

Mezi nimi převažují stále muži, ale žen přibývá. V čem se liší jejich přístup k věci?

Zatímco mezi muži je zhruba 62 % investorů, mezi ženami jde o 48 %. To ale není jediný rozdíl, který mezi těmito skupinami panuje. Zajímavé je například podívat se na to, jak přistupují k riziku a zisku. Obecně jsou totiž tyto přístupy relativně vyvážené. Celkem 49 % Čechů vybírá především na základě co nejvyššího zhodnocení, zatímco 47 % volí dle očekávaného rizika. Když se ale podíváme na muže, zhodnocení poráží bezpečnost investic a u žen je to přesně naopak. Ženy také podle posledních zjištění více zohledňují společenskou odpovědnost firem, do kterých investují.

Mužům hodně záleží na zisku, ženy v Česku jsou rozvážnější a při rozhodování o tom, kam vloží své peníze, berou v potaz například udržitelnost firem, jak jste naznačil. Co ještě charakterizuje dámské publikum?

Kromě vyššího využívání zhodnocovacích i investičních nástrojů a motivace výběru investic těch genderových rozdílů zase tolik není. Využíváme podobné nástroje, bojíme se obdobných věcí. Kdybychom měli přeci jen nějaké ještě najít, tak lze říct, že více žen tvrdí, že investování nerozumí, což je i častěji důvodem, proč se mu nevěnují, častěji se obávají, že je při investování někdo podvede nebo jim špatně poradí. Muži častěji berou investování jako svůj koníček, častěji znají pojem diverzifikace a své investice považují za úspěšnější.

Investiční fondy jsou pro velkou část veřejnosti přijatelnější než přímý nákup akcií. Souvisí to s nezalostí, malou zkušeností, opatrností, příliš složitou problematikou?

Investiční fondy jsou nejčastější formou investic z několika důvodů, které se navzájem prolínají. Fondy preferují Češi především proto, že řeší jejich největší obavy najednou. Hlavní bariérou investování je strach ze ztráty peněz



Tomáš Odstrčil, analytik projektu Evropa v datech

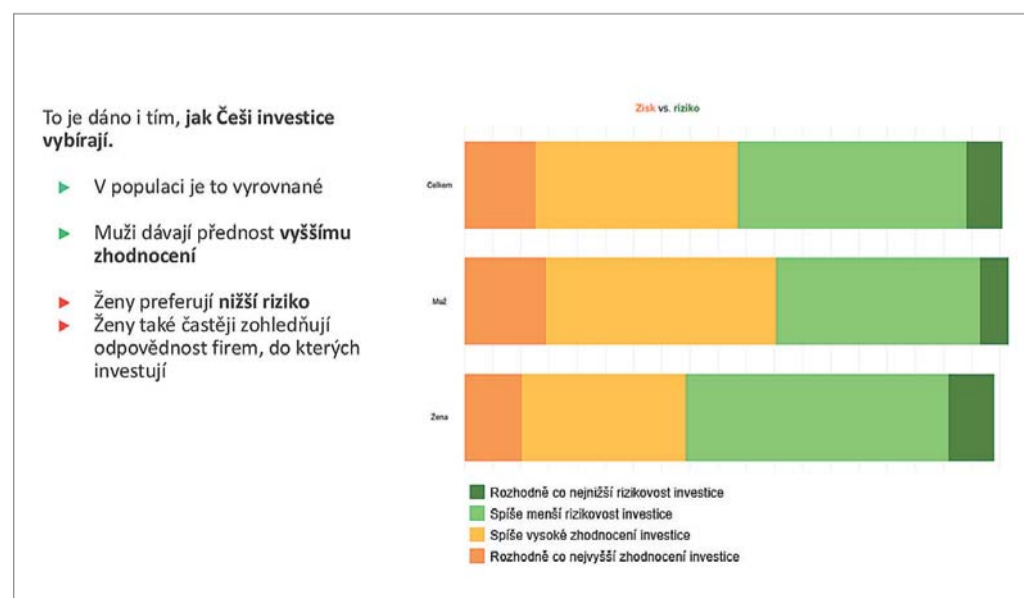
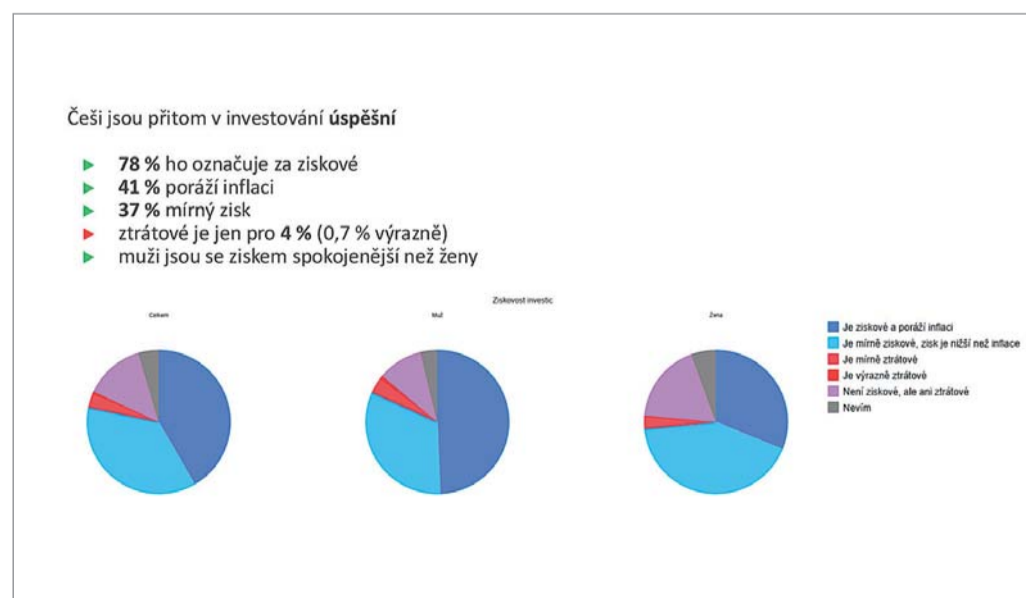
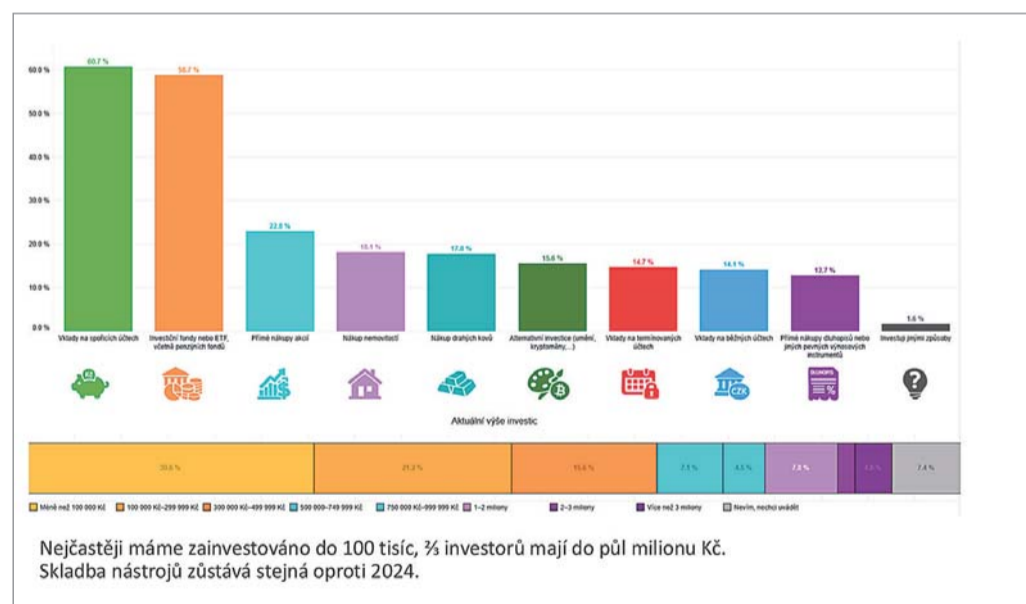
a obavy ze špatného rozhodnutí a fond obojí adresuje tím, že diverzifikuje riziko a přenáší složitě rozhodování na správce. Neznalost hraje roli spíše u mladších, kde výrazně převažuje přesvědčení, že nevědí, jak začít, ale u celé populace je dominantním důvodem spíše opatrnost než nevědomost. Jednoduše řečeno: lidé vědí, co akcie jsou, ale bojí se sami rozhodovat o tom, kterou koupit a kdy.

Zájem o investice výrazně podpořila kombinace snadno dostupných mobilních aplikací a zavedení Dlouhodobého investičního produktu (DIP), který investování legitimizoval jako standardní nástroj zajištění na stáří. Fondy a ETF jsou přirozeně první volbou – dají se nastavit jednorázově, automatizovat a nevyžadují průběžná rozhodnutí, na rozdíl od přímého nákupu akcií. Takže k opatrnosti a strachu ze špatného rozhodnutí přibývá ještě pohodlí a nízká vstupní bariéra.

Roste poptávka po kryptoměnách. Bude se zvyšovat jejich důvěryhodnost?

Vztah Čechů ke kryptoměnám se transformoval z divoké spekulace v uznávanou třídu aktiv, kterou dnes značná část investorů vnímá jako nástroj pro diverzifikaci portfolia. Klíčovým milníkem byl rok 2025, kdy evropská regulace MiCA a narovnání daňových podmínek v ČR vytáhly krypto ze šedé zóny. Regulace tedy už důvěryhodnost výrazně posílila. Zda důvěra poroste dál, bude záviset především na stabilitě těchto regulačních rámců a na tom, zda se trh vyhne velkým skandálům, které v minulosti důvěru opakovaně podřývaly.

za odpovědi poděkovala Eva Brixí



Nejdřív šok a potom růst: jaké jsou reakce na válku

Válečné konflikty, včetně aktuálních bojů na Blízkém východě, znamenají pro investice šok, který ale zpravidla brzy odezní. Finanční konzultant 4fin David Krůta proto varuje investory před zbrklou reakcí a prodejem investic ve ztrátě. Po vypuknutí války na Blízkém východě zasáhla investory panika. Konflikt vyhnal vzhůru ceny ropy, zanechal v nervozitě většinu akcií a rozhybal i kryptoměnový trh. Ačkoli to může vypadat, že tak bezprecedentní událost bude na burzách rezonovat měsíce, opak bývá většinou pravdou.

Historická data, která analyzovala společnost 4fin, ukazují, že geopolitické otřesy mají na pohyby na trzích v dlouhodobém horizontu mnohem menší vliv, než se může zdát. Platilo to v minulosti a je velmi pravděpodobné, že to bude platit i v případě konfliktu v Íránu.

Začátek první světové války kupříkladu srazil americký akciový index Dow Jones dolů o více než 30 %. Už v roce 1915 ale akcie letěly strmě vzhůru. Strídání prvotního šoku a následného, často raketového růstu akcií, přišlo na řadu také po kubánské krizi, 11. září nebo po vypuknutí války na Ukrajině. I globální pandemie ve finále znamenala pro trhy zně. „Historie ukazují, že válečné události a konflikty nejsou pro finanční trhy nic neznámého. V průběhu druhé



Přehled: trhy a historické konflikty

událost	dopad na trhy	kontext
2. světová válka	+50 %	americký trh se v průběhu války zhroutil o 50 %
korejská válka	+60 %	americký trh vzrostl téměř o 60 %
válka ve Vietnamu	+43 %	americký trh posílil přibližně o 43 %
11. září 2001	-15 %, obnova	krátkodobá ztráta -15 %, smazána během měsíců
finanční krize 2008	-50 %, dekáda růstu	pokles o polovinu, pak 10+ let růstového trendu
pandemie 2020	-34 %, nové maximum	prudký propad, nové historické maximum za pár měsíců

světové války se celý americký trh zhroutil o 50 %, při korejské válce to bylo dokonce 60 %,“ vysvětlil David Krůta, finanční konzultant 4fin.

Válečné konflikty přinášejí krátkodobou volatilitu a strach, dlouhodobý vliv na finanční trhy je ale často jiný, než si v prvotní chvíli lidé myslí. I když trh stáhne dolů něco jiného než válka, zpravidla se během pár měsíců, maximálně let, oklepe.

Ať už za pádem trhů stojí válka, špatné hospodářské výsledky států, nebo jiné geopolitické otřesy, investoři by se měli řídit stejnými pravidly. Pokud své investici dlouhodobě věří, neměl by

je krátkodobý pokles vykolejit. V panice totiž investoři často prodávají ve ztrátě a za pár měsíců už jen smutně sledují, jak se daná investice vrací zpět na maxima. „V první řadě je důležité zachovat klid, nejistota na trzích není nic výjimečného. Drobná korekce kolem 10 % přichází jednou za rok, takzvaný medvědí trh s poklesem kolem 20 % vidáme jednou za dva až tři roky. A větší krizi s poklesem kolem 40 % zažíváme jednou za 10–12 let,“ doplnil David Krůta.

Klíčové zásady pro investory

Z vývoje trhů i chování investorů vyplývá několik základních principů:

■ **Dlouhodobý finanční plán** – Investor by měl vědět, proč investuje, jaký má horizont a jaké riziko je ochoten podstoupit.

■ **Diverzifikace** – Rozdělení investic mezi akcie, dluhopisy, drahé kovy či kryptoměny snižuje celkové riziko portfolia.

■ **Konzultace s odborníkem** – V turbulentních obdobích nejde jen o výběr investic, ale především o práci s emocemi. Odborník s nadhledem může pomoci neudělat chybu ve špatný moment.

■ **Obezřetnost** – V období nejistoty se častěji objevují nabídky garantovaných výnosů nebo mimořádně vysokých zisků, které mohou být ve skutečnosti podvodem.

„Je důležité poradit se s odborníkem, který má větší vhled a není ovlivněn emocemi. Většina investorů dělá přesný opak, než co říkají investiční poučky – nakupují, když je trh extrémně vysoko, a prodávají, když je trh nízko,“ upozornil David Krůta.

Turbulentní období na trzích nejsou výjimkou, ale standardem. Historie ukazuje, že krize přicházejí pravidelně, ale zároveň také to, že trhy mají schopnost se z nich zotavit a dlouhodobě růst. Největší chybou proto často není samotná krize, ale reakce investora na ni. Investování totiž není o tom být neustále v klidu. Je o tom vydržet i ve chvílích, kdy klid na trzích není. (tz)

Investice do českých startupů

Český trh s rizikovým kapitálem se proměnil. V roce 2025 bylo v Česku uzavřeno zhruba 100 investic do startupů – méně než v rekordních letech 2021 a 2022, kdy jich bylo až 200. Naopak roste průměrná výše investic a zvyšují se nároky investorů. Ti dnes důkladně zkoumají fundamenty startupů, cash flow a reálnou trakci firmy. Přes 80 % investic jde do early-stage startupů. Informace vyplývají z nejnovějšího VC Deals Reportu advokátní kanceláře Ambit (dříve Mavericks). Ta se loni přímo podílela na více než 40 investicích a žebříčkem PitchBook je opakovaně jmenována neaktivnějším právním poradcem pro oblast VC transakcí v regionu střední a východní Evropy.

„Po turbulentních letech 2023 a 2024 vidíme, že český venture kapitálový trh dospívá. Investorů neubývá, ale jsou výrazně vybíravější. Pro silné startupy s jasnou vizí a globálním potenciálem kapitál stále dostupný je. Pro startupy bez prokazatelných výsledků byl loňský rok tvrdým testem. Pro naši kancelář šlo o rekordní rok, který jsme završili rozšířením týmu, specializací a rebrandingem,“ komentoval uplynulý rok Tomáš Ditrych, zakládající partner advokátní kanceláře Ambit.

Souhrnná data ukazují mediánovou investici 500 000 eur a mediánovou valuaci startupů před investicí 6,5 miliónu eur v early-stage startupech.

Rozdíl mezi pre-seed a seed investicemi se zvětšuje. Mediánová výše pre-seed investice je 260 000 eur a mediánová valuace před investicí je 2,9 miliónu eur. Seedové investice mají mediánovou investici 1,4 miliónu eur a valuaci 14 miliónů eur. Více než dvě třetiny raných transakcí proběhly formou konvertibilních nástrojů, které se při splnění podmínek promění v podíl ve firmě.

„Konvertibilní nástroje jsou oblíbené z prostého důvodu: umožňují uzavřít investici rychle a levně, aniž se obě strany musejí na začátku dohadovat o valuaci. Na západních trzích takto funguje většina raných investic už řadu let. Například nástroj SAFE od amerického akceleračního

Y Combinator dnes dominuje early-stage scéně v USA,“ vysvětlil Tomáš Ditrych. Ambit v rámci VC Deals Report analyzoval také podmínky, za jakých se investice uzavírají. Výsledky ukazují, že Česko se rychle přibližuje západním standardům. Příkladem je využívání likvidační preference, tedy pravidla, které určuje, kdo dostane zaplacenou a kolik při prodeji firmy. Standardem se stala její nejjednodušší podoba: investor při exitu jako první dostane vyplacený svůj podíl, ale na zbytek výnosů se již nepodílí. Tímto způsobem bylo v loňském roce strukturováno 93 % transakcí.

„Likvidační preference je skvělou ukázkou, jak český VC trh dospěl. Zatímco dříve se dařilo velmi agresivním investorům zakladatele dotlačit k nevýhodným podmínkám, dnes už se to děje v minimu případů. Smluvní podmínky jsou dnes v Česku srovnatelné se západní Evropou. Investoři i zakladatelé přistupují k jejich nastavení pragmatictější a s větším důrazem na to, aby vztah fungoval dlouhodobě pro obě strany. To české prostředí otevírá i zahraničním investorům, kteří dříve váhali,“ dodal Tomáš Ditrych.

Rok 2025 přinesl v českém startupovém prostředí také několik úspěchů. K největším transakcím patřily investice do Mews, Exaforce a Flowpay. Exitu dosáhli například Vocalls, ROI Hunter, Roger a Macaly. Na trhu se také objevila nová

jména mezi fondy: JSK Investment, United Founders navazující na Czech Founders nebo Spinoffy zaměřené na vědecké projekty. Fundraisingem nových fondů prošly i zavedené týmy; Credo Ventures uzavřelo čtvrtý fond na 75 miliónech eur, Kaya pátý na 70 miliónech eur.

„Founderům bych dnes poradila hlavně začít fundraising dříve, než ho nutně potřebují. Nečekat na poslední měsíce runway. Fundraising je práce na plný úvazek a skoro vždy trvá déle, než člověk plánuje. Klíčové je mít jasný plán na 18–24 měsíců: co chcete dokázat, kolik to bude stát a jaké konkrétní metriky tím posunete. Čím více jasno máte vy, tím snáz vám uvěří investor,“ řekla v reportu Petra Cihlářová, Investment Manager z JSK Investment.

Advokátní kancelář Ambit se specializuje na komplexní právní služby pro startupy, scaleupy, venture kapitálové fondy, private equity fondy, fondy fondů a banky. Je doporučovanou advokátní kancelář pro venture kapitálové a private equity transakce, duševní vlastnictví, digitální ekonomiku a informační technologie. Opakovaně ji v těchto oblastech oceňují prestižní žebříčky PitchBook, IFLR1000, Legal500 nebo Právnícká firma roku. Ambit byl založen v roce 2017 advokátem Tomášem Ditrychem, od té doby má na kontě přes 300 uzavřených M&A transakcí. (tz)

CometX v Curychu: vyjednávání rozhoduje o úspěchu v globální ekonomice

Komunita Čechů a Slováků ve Švýcarsku CometX (Come and Meet Expats) uspořádala ve spolupráci s přední českou vzdělávací institucí Fascinating Academy & Partners specializovaný trénink vyjednávání. Ten vedli Radim Pařík, prezident Asociace vyjednavačů a mezinárodní expert na vyjednávání, a Václav Lisner, deputy manažer Zátíší Group a lektor vyjednávání. Intenzivní program New Negotiation Masterclass absolvovali českoslovenští expati z řad manažerů, podnikatelů i akademiků o víkendů 20. března v budově Creative Dock v Curychu.

Akce navázala na již probíhající spolupráci, kdy v rámci aktivit CometX Radim Pařík vystoupil mezi hlavními řečníky na pravidelném výročním sympóziu na půdě univerzity v Curychu, kam pořadatelé přivedli řadu významných osobností z oblasti businessu, vědy a veřejného života, včetně bývalé slovenské prezidentky Zuzany Čaputové.

Zatímco výroční sympozium nabídlo širší pohled na témata leadershipu, mentoringu nebo osobního rozvoje, navazující masterclass šel

výrazně více do hloubky a zaměřil se na konkrétní vyjednavačské dovednosti a praktický nácvik vyjednávání situací.

Jedním z konkrétních témat, na která se trénink zaměřil, byl posun v získávání informací, od otevřených otázek k práci s tichem a taktické empatii. „Skutečné naslouchání protistraně vytváří prostor, ve kterém druhá strana dokáže otevřeně hovořit o vlastních cílech a motivaci. Otevřené otázky typu „jak vnímáte,“ „co se stalo“ nebo „kam směřujeme,“ tedy otázky bez mož-

nosti odpovědět na ně pouze ano nebo ne, jsou jen začátek komunikace,“ vysvětlil prezident Asociace vyjednavačů Radim Pařík a dodal, že empatie neznamená souhlas, ale respekt a pochopení postoje vyjednávajícího partnera bez subjektivního hodnocení.

New Negotiation Masterclass je mimo jiné reakcí na rostoucí význam vyjednávání dovedností v dnešním globalizovaném světě propojených trhů a vzájemně na sobě závislých ekonomik. O strategických projektech, investicích a nových zakázkách se tak často rozhoduje mimo lokální týmy a schopnost reagovat na kulturní rozdíly je pro úspěch zásadní.

Tomu odpovídal samotný průběh tréninku, kdy jeho účastníci pracovali s modelovými situacemi inspirovanými reálným mezinárodním prostředím od interních jednání v nadnárodních společnostech po získávání nových

obchodních příležitostí. „Členové naší komunity se v mezinárodním prostředí pohybují každý den. Musí se prosadit napříč kulturními rozdíly danými nejen prostředím, zemí původu nebo samotným jazykem. Kdo schopnost vyjednat v mezinárodním kontextu nerozvíjí, dostává se do pasivní role. Naopak, kdo do jednání vstupuje připravený, získává konkurenční výhodu k získání nových obchodních příležitostí,“ uvedl viceprezident CometX a zkušený manažer z oblasti prodeje žijící ve Švýcarsku Jan Mastný.

CometX sdružuje expaty z Česka a Slovenska žijící ve Švýcarsku. Mezi nimi jsou zastoupení vědci, univerzitní profesori, podnikatelé nebo manažeři, ale i potomci emigrantů z komunistického Československa. Platforma během roku organizuje různá tematická setkání a workshopy. (tz)



Strana vychází pod partnerskou záštitou České společnosti pro jakost

Od skupinky nadšenců k evropské špičce v oboru

Česká společnost pro jakost, klíčový hráč na poli systémů managementu a certifikací, oficiálně zahajuje 36. rok svého působení na trhu. Spolek, který v roce 1990 začínal v provizorních podmínkách se dvěma zaměstnanci, se vypracoval v jednu z největších organizací svého druhu v Evropě. Dnes s týmem 25 kmenových pracovníků a desítkami expertů kultivuje podnikatelské prostředí a pomáhá českým firmám i veřejné správě dosahovat světových standardů.

Aby se kvalita stala nadčasovým měřítkem spokojenosti klienta, odběratele i spotřebitele

Historie ČSJ se začala psát registrací stanov na Ministerstvu vnitra v roce 1990. Jednou z nejvýznamnějších osobností, které organizaci od prvopočátku budovala tak, aby se kvalita prosadila jako měřítko spokojenosti klienta, odběratele i spotřebitele, byl spoluzakladatel Ing. Pavel Ryšánek. Byl jedním z průkopníků v prosazování kvality napříč obory v ČR.

Od počátečních seminářů, kurzů a navazování zahraničních kontaktů se ČSJ postupně

stala strategickým partnerem pro velké organizace jako Škoda Auto a vlastně i pro celý dodavatelský řetězec automobilového průmyslu. A pracuje nejen s klienty z České republiky, ale také ze Slovenska a dalších evropských zemí.

„Dalším klíčovým milníkem byl rok 2000, kdy byl založen certifikační orgán pro systémy managementu. Naše portfolio služeb tedy neustále rozšiřujeme,“ uvedl Ing. Petr Koten, výkonný ředitel ČSJ. Společnost úspěšně překonala ekonomickou krizi i období pandemie, které využila k modernizaci. Klienti dnes v sídle na pražské Novotného lávce využívají šest špičkově vybavených učeben s nejmodernější AV technikou, kde se koná nespočet kurzů a dalších odborných akcí.

Jako srdeční záležitost

To, co ČSJ odlišuje od běžných podnikatelských subjektů, je její spolkový charakter a silná vnitřní kultura. Komerční produkty ve velké míře napomáhají financování služeb pro členy, jimiž se mohou stát jednotlivci i organizace. „Ať už jde o zaměstnance, nebo členy volených orgánů, vždy u nás převažovali lidé, pro které je kvalita srdeční záležitostí, nikoliv jen

prací,“ zdůraznil Petr Koten. Tato kontinuita odbornosti a osobního nasazení umožnila spolku vyrůst v respektovanou instituci, která pod jednou střechou nabízí vzdělávání, připomínkuje vybrané technické normy, vydává odborné publikace, zajišťuje personální certifikaci i certifikaci firem.

Od automobilů po jadernou energetiku a zemědělství

Ačkoliv je ČSJ tradičně silná v automobilovém průmyslu, její záběr je dnes mnohem širší. Zabezpečuje kurzy, personální zkoušky a certifikuje podle mezinárodních ISO norem i dalších systémů a napříč obory – od výrobních závodů a poskytovatelů služeb až po úřady veřejné správy. Mezi žádané služby tak patří například:

- Vzdělávání pro dodavatelský řetězec jaderné energetiky
- Certifikace v oblasti lesnictví, zemědělství a potravinářství (schémata GLOBALG.A.P., FSC, PEFC)
- Projekty Business excellence v sociálních službách
- Prestižní soutěže jako Ambassador kvality či Manažer kvality roku



Ing. Petr Koten, výkonný ředitel České společnosti pro jakost

Renezance značky CZECH MADE

Významnou rolí ČSJ je správa značky CZECH MADE, která je součástí prestižního Národního programu Česká kvalita. „Už šest let se této značce systematicky věnujeme. Pro spotřebitele je téměř stoprocentní jistotou, že se zakoupeným zbožím či službou dostanou nadstandardní kvalitu. Proces hodnocení jsme přitom zefektivnili tak, že solidně připravená firma může značku získat už do dvou měsíců,“ vysvětlil Petr Koten. Držitelé značky CZECH MADE přibývá, protože firmy chtějí svým zákazníkům deklarovat, že se o kvalitu svých výrobků a služeb nadstandardně starají a jsou ochotné jít nad rámec požadavků vyplývajících z legislativy. To je motivuje podstoupit odborné hodnocení, které provádí specialisté z ČSJ. (tz)

Kulatý stůl: standardy a kvalita jako pilíře moderního technického vzdělávání



Na půdě České společnosti pro jakost se uskutečnila 23. března odborná diskuze, která propojila klíčové aktéry technického vzdělávání v ČR.

U jednoho stolu se setkali zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu – zmocněnec ministra průmyslu pro technické kompetence a vzdělávání Tomáš Hamberger, České společnosti pro technickou normalizaci zastoupené předsedou Gustavem Chwistkem, Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví zastoupené Jiřím Kratochvílem, České společ-

nosti pro jakost zastoupené Petrem Kotenem a dále reprezentanti Národního pedagogického institutu, České agentury pro standardizaci, České hutnické společnosti, a především řady představitelů středních průmyslových a technických škol z celé republiky. Hlavním tématem bylo přiblížení problematiky vzniku a praktického využití technických norem studentům, zejména na úrovni středního školství, a současně hledání konkrétních forem spolupráce mezi jednotlivými aktéry v oblasti technického vzdělávání. Do diskuze byly zapojeny všechny relevantní strany, což umožnilo otevřenou výměnu zkušeností i návrhů na další rozvoj. (tz)

SYMA 2026: Největší tuzemská konference o systémech managementu

Ve dnech 16. a 17. dubna 2026 se v Golf & Spa Resortu Kunětická hora u Pardubic uskutečnil 28. ročník konference SYMA – Systémy Managementu. Přední odborná platforma pořádaná Českou společností pro jakost opět propojila manažery kvality, auditory, environmentální specialisty i lidry z průmyslu, aby společně hledali odpovědi na klíčové otázky udržitelného řízení firem v rychle se měnícím světě.

V době, kdy firmy čelí rostoucím regulačním požadavkům, tlaku na udržitelnost a digitální transformaci procesů, nabývá téma systémového řízení zcela nového rozměru. Konference SYMA dlouhodobě funguje jako místo, kde se propojuje teorie s praxí – kde zkušenosti z výrobních závodů, dodavatelských společností i veřejného sektoru tvoří základ pro sdílení osvědčených postupů a hledání nových cest k procesní dokonalosti.

Letošní ročník nabídl přes 12 hodin intenzivního programu rozděleného do osmi tematických sekcí pro přibližně 150 účastníků. Páteří konference byla témata, která rezonují na

příč odvětví: aktuální trendy v managementu kvality, legislativní změny v oblasti životního prostředí a bezpečnosti informací, výzvy automobilového průmyslu nebo digitalizace podnikových procesů. Program doplnila sekce věnovaná péči o klíčové zdroje procesů a workshop zaměřený na auditory systémů managementu.

Účast potvrdili odborníci ze Škoda Auto, Státního fondu životního prostředí ČR, Technické univerzity v Liberci, společnosti ELDIS Pardubice, Teijin Automotive Technologies, Slovnaft či Trask Solutions. Svůj pohled přidali také zástupci Českého institutu pro akreditaci a přední česká cukrářka Iveta Fabešová, jejíž příspěvek připomenul, že kultura kvality není výsadou průmyslu, ale provází každé řemeslo.

Zkušenosti s nástroji Data Intelligence v interním auditu

Lubor Jenček, Škoda Auto a.s. Příspěvek byl zaměřen na praktickou aplikaci metody Data Intelligence v interním auditu Škoda Auto a přiblížil přístup auditního týmu k analýze dat, využívání analytických nástrojů, resp. kritického pohledu na výsledky analýz. Na

konkrétních případech z praxe bylo představeno využití analytických nástrojů používaných s cílem zvýšení relevance výsledků a efektivnějšího řízení rizik.

Od tabulek k výrobní excelenci

Kamil Vašák, jednatel iDomino a.s.

Váš nejdražší zaměstnanec možná není ředitel, ale analytik zvládající práci za 50 lidí. Co se stane, když místo něj dáte data do rukou celému týmu? Případová studie o kulturní změně, která přinesla +15 % OEE (celková efektivita zařízení) za půl roku.

Pozitivní dopad zvyšování výtěžnosti zpracovávaných materiálů

Iveta Liskovská, Jan Pilař, ELDIS Pardubice s.r.o. ve spolupráci s Helenou Křepelkovou, OC Životní prostředí

Výtěžnost zpracovávaných materiálů má zásadní vliv na interní hospodaření firmy i snižování objemu odpadů, úsporu energií na výrobu zpracovávaných materiálů a invazivní zásahy do životního prostředí při získávání výchozích surovin. Prezentace analyzovala dva typické případy z různých průmyslových oborů.

Jak přesunout dvousettunovou pec, zkrátit generální odstávku a ušetřit půl milionu eur
Klement Fekete, Business Excellence Manager, Slovnaft a.s.

Před deseti lety byla realizace komplexního investičního projektu v generální odstávce strašákem a na prodloužení generální odstávky se dalo vsadit. Jak změnit individualizmus ve velké firmě tak, aby do sebe aktivity jednotlivých útvarů zapadaly a vzájemně se podporovaly? Co udělat proto, aby dlouhodobě frustrovaný tým dosahoval vysoké výkonnosti?

Kvalita – třešinka na dortu?

Iveta Fabešová, cukrářka

Přednáška představuje osobní i profesní cestu Ivety Fabešové od prvních kroků v cukrařině až k vybudování respektované značky. Významnou roli v přednášce hrají také inovace, které Iveta Fabešová vnímá jako nezbytný nástroj pro udržení konkurenceschopnosti, reagovali na měnící se očekávání zákazníků a posouvání oboru vpřed. Zásadním tématem zůstává kvalita, která je podle Ivety Fabešové bezpodmínečnou podmínkou dlouhodobého úspěchu nejen v cukrařině, ale v jakémkoli oboru. (tz)

Přebytek mléka v Evropě sráží ceny a čeští farmáři přicházejí o stamilióny

Čtvrtka másla za 20 Kč nebo litr mléka za 10 Kč. Na takové akční ceny lákají v těchto dnech zákazníci supermarketů. Výkyvy na evropském trhu s mlékem, kde se v posledních měsících hromadí přebytky suroviny, kterou není kam udat, však způsobují vážné problémy dodavatelům – tedy zemědělcům i potravinářům. Výkupní cena mléka soustavně klesá a jen za poslední měsíc se podle oficiálních statistik propadla o korunu na litr. Agrární komora ČR proto kvůli obavám z dalšího vývoje požádala Ministerstvo zemědělství o pomoc pro chovatele.

Farma Agrocentrum Jizeran, která v podhůří Krkonoš chová 570 dojníc Českého strakatého plemene, přišla jen za leden na tržbách za mléko oproti předchozímu měsíci zhruba o 400 000 Kč, tedy přibližně o 10 %. „Každý podnikatel, včetně nás zemědělců, počítá s určitým rizikem. Pokud ale budou ceny mléka klesat takovým tempem, budeme muset začít vážně uvažovat o tom, co dál. Mléko je pro nás hlavní komoditou a snažíme se, aby prostředí i výživa našeho dobytka byly na co nejlepší úrovni. V minulých letech jsme proto investovali do rekonstrukce stáje, skladovacích kapacit pro krmiva a celkové modernizace provozu,“ poznamenal ředitel podniku Mar-



tin Lev. Farma se kromě produkce mléka zaměřuje také na chov masného skotu a doplňkové pěstování pšenice, žita, ječmene, kukuřice, hrachu a jetelotravních směsí.

Jeho slova potvrzují poslední data Českého statistického úřadu, podle kterých ceny mléka skutečně klesají. Zatímco ještě v prosinci loňského roku dostávali zemědělci za litr mléka zhruba 13 Kč, v lednu to bylo už jen 12 Kč. Výkupní ceny se začaly snižovat přibližně od října a výhledy na další období nejsou podle chovatelů sdružených v Agrární komoře ČR příliš příznivé. Přitom kvalita mléka se meziročně zvýšila prakticky ve všech parametrech. Na podobné cenové klouzačce se ostatně vezou producenti mléka napříč celou Evropou, jak dokládají i statistiky Evropské komise.

„Situace v sektoru mléka není dobrá. Jen za poslední kvartál se cena snížila téměř o korunu a půl na litr, což se může spotřebitelům zdát zanedbatelné. Pro jednotlivé farmy to ale znamená ztráty ve stovkách tisíc korun měsíčně. Produkci mléka navíc nelze jednoduše zastavit jako výrobu v nějaké továrně, abyste mohli čekat na lepší cenu. Současné ceny nepokrývají chovatelům ani produkční náklady, natož aby mohli investovat do dalšího rozvoje farem a lidí, kteří na nich pracují. Pro ty, kteří ještě nemají zainvestováno, to může být likvidační,“ uvedl předseda Komoditní rady pro mléko a hovězí maso při Agrární komoře ČR Leoš Říha, který je zároveň viceprezidentem této největší zemědělské organizace v Česku.

Nepříznivá situace na evropském trhu je podle zemědělců mimo jiné důsledkem nedávných čínských cel na dovoz mléčných výrobků z Evropy. Ta byla zavedena jako odvetné opatření za evropská cla na dovoz elektromobilů z Číny. Koncem loňského roku přesahovala čínská cla 40 %. V polovině února sice Čína oznámila jejich snížení na necelých 12 %, trh se ale zatím výrazněji nerozhýbal a přebytky mléčné suroviny na něm zůstávají.

„Čeští chovatelé dojníc se tak stávají obětí geopolitické hry o elektromobilitu. Poptávka po mléce v Evropě přitom zůstává zhruba stejná, takže se trh prakticky nehýbe. To vytváří tlak jak na producenty mléka, tak na výrobce mléčných produktů, kteří se přetahují o to, komu a kam dodají a za jakou cenu. Mléko, které bylo dosud ekonomickým tahounem mnoha zemědělských podniků v Česku, se tak stává zdrojem



foto Martin Šimek

obav o jejich další existenci,“ sdělil prezident Agrární komory ČR Jan Doležal, který je zároveň viceprezidentem evropské zemědělské organizace COPA.

Na hraně udržitelnosti se podle zástupců sektoru pohybují i výrobci mléčných produktů. Levnější surovina totiž nedokáže vyrovnat vysoké náklady na jejich výrobu. Mlékárny navíc čelí levné konkurenci z jiných evropských zemí, kde je rovněž přetlak mléka a mléčných výrobků a zároveň se doprodávají zásoby z předchozího období.

„Této situaci využívají obchodní řetězce, které tlačí na snižování nákupních cen. Díky tomu si mohou dovolit výrazně zlevňovat zboží na pultech a lákat zákazníky do obchodů. Spotřebitelské ceny mléka se nyní někde pohybují kolem 10 Kč za litr, máslo se v jednom obchodním řetězci prodávalo v akci dokonce za 19,90 Kč za čtvrtku, tedy 250 g. Za takovou cenu ale není možné máslo ani vyrobit,“ uvedl předseda Českomoravského svazu mlékárenského Jiří Kopáček.

Aktuální problémy chovatelů i zpracovatelů projednala Komoditní rada pro mléko a hovězí maso při Agrární komoře ČR 10. března. Její členové se rozhodli obrátit na Ministerstvo zemědělství s žádostí o podporu producentů, která by pomohla sektoru přelomout současné obtížné období.

„Pomoci našim chovatelům může každý spotřebitel, pokud bude upřednostňovat lokální produkty. Důležitá je také podpora zpracování, proto budeme hledat způsoby, jak podpořit to, aby se co nejvíce našeho mléka u nás i zpracovalo. To je dlouhodobá cesta ke stabilitě. Stejně tak může pomoci větší uplatnění lokálních potravin ve veřejném stravování,“ řekl ministr zemědělství Martin Šestbyn.

Ministerstvo má podle něj i některé konkrétní nástroje přímé pomoci producentům a zpracovatelům. „Jednou z možností je zvýšit maximální výši zálohy u podpor na dobré životní podmínky zvířat. Bez přímého dopadu na státní rozpočet by příjemci získali větší část finančních prostředků dříve a mohli lépe zvládnout současný tlak na trhu. V úvahu přichází také národní program QCZ pro zpracovatele mléka. Bylo by však nutné na jeho spuštění najít dodatečné finanční prostředky. Na evropské úrovni jsme v případě potřeby připraveni požádat o aktivaci mimořádných tržních a finančních opatření Evropské unie. Mohlo by jít o využití krizové rezervy společné zemědělské politiky nebo přípravu mimořádného evropského plánu pro mléko, který by umožnil aktivovat finanční nástroje unie, včetně podpory dobrovolného omezení produkce a cílené pomoci nejvíce ohroženým producentům,“ dodal ministr zemědělství. (tz)

Svaz energetiky ČR: povolování staveb nesmí brzdit investice do energetické infrastruktury

Svaz energetiky ČR podporuje kroky vedoucí ke zrychlení a zjednodušení povolovacích procesů, zároveň však upozorňuje na konkrétní rizika, která by mohla očekávaný efekt oslabit. Poukazuje také na potřebu co nejrychlejšího přijetí novely, která byla předložena jako sněmovní tisk č. 67, a zasahuje nejen samotný stavební zákon, ale i čtyři desítky souvisejících předpisů.

„Pomalé, složité a neefektivní povolování a výstavba energetické infrastruktury se promítá jak do regulovaných cen energie, které musí hradit zákazníci, tak do nedostatečné kapacity sítí a omezených možností připojování nových zdrojů. Českou republiku čekají mnohamiliardové investice a povolování nesmí být jejich brzdou. Mnohé z novelou navržených změn, které povedou ke zrychlení stavebního řízení a realizace energetických staveb, mají naši podporu,“ řekl Bohuslav Čížek, ředitel pro legislativu Svazu energetiky ČR.

SEČR vítá plánované převedení stavebních úřadů pod stát a integraci agend dotčených orgánů. Tyto kroky podle něj mohou přispět

k větší profesionalizaci a efektivitě. Obavy má ale z některých změn u samospráv.

„Máme obavy u posílení role samospráv v územním plánování, ale také kvůli právu krajských měst vydávat městské stavební předpisy. Novelu jako takovou ale pro řadu pozitivních změn a zjednodušení plně podporujeme a doufáme v co nejrychlejší přijetí. Návrh řeší mimo jiné lhůty pro některá povolení, redukuje počet potřebných stanovisek pro stavbu či upravuje drobné stavby,“ doplnil Bohuslav Čížek.

Za přínosné považuje SEČR také například převedení stavebních úřadů výlučně pod stát a integraci dotčených orgánů. Obojí je podle svazu správným a žádoucím principem. Převod agend a integrace ale musí být provedeny tak, aby nedošlo k omezení povolování a zároveň byly na stavebních úřadech zajištěny dostatek odborných kapacit. Například u Dopravního a energetického stavebního úřadu jsou podle SEČR v současné době velká zdržení s integrací hygieny, kdy se na její odborný podklad čeká často několik měsíců. „Nově má být integrováno daleko více činností. Paralyzou si již stavebníci prošli v posledních dvou letech a nelze tento stav opakovat. Rozhodně by se proto neměly



foto Pixabay

snižovat počty pracovníků na DESÚ. Naopak je třeba zajistit jejich dostatečný počet a výrazně navýšit jeho celkové kapacity, aby rozšířený výčet vyhrazených strategických staveb a nově posuzované veřejné zájmy měl kdo posuzovat a hájit. DESÚ povoluje stavby s celorepublikovým a strategickým charakterem, které jsou významným motorem českého hospodářství, což je třeba reflektovat,“ upozornil Josef Kotrba, výkonný ředitel Svazu energetiky ČR.

SEČR rovněž navrhuje úpravy doprovodných předpisů v oblasti ochrany životního prostředí. Za nutné považuje vypuštění změn, které by rozšiřovaly účastnictví, a tím i možnosti napadání a zdržování staveb nad rámec stávající právní úpravy. Novela stavebního zákona by podle svazu neměla přinášet další zpřísnování požadavků a komplikací řízení. Dalším klíčovým bodem je úprava limitních hodnot v zákoně o posuzování vlivů na životní prostředí.

„Tyto hodnoty jsou totiž v české legislativě nastaveny velmi přísně. Příkladem je distribuční vedení elektrické energie o napětí 110 kV nebo výroba vodíku elektrolyzou, u kterých směrnice EIA zjišťovací řízení na rozdíl od českého práva nevyžaduje vůbec. Tato česká úprava v praxi znamená zdržení procesů minimálně o několik měsíců. Domníváme se, že nyní je příležitost k vhodné revizi zákona,“ doplnil Josef Kotrba.

Svaz energetiky ČR bude své návrhy prosazovat v dalším průběhu legislativního procesu s cílem, aby výsledná podoba novely skutečně vedla ke zrychlení a větší předvídatelnosti povolování energetické infrastruktury. (tz)

Výrobci sledují cenu ropy i trh v Asii, rodinná firma Kv.Řezáč upravuje strategii pro rok 2026

První čtvrtletí roku je pro firmy obdobím strategického rozhodování. I rodinná firma Kv.Řezáč, která se specializuje na výrobu síťí, nyní hodnotí kurz nastavený na začátku roku 2026. Do letošních úvah navíc vstupují i globální faktory. Například napětí na Blízkém východě může nepřímo ovlivnit i jejich produkci. Síť se totiž zhotovují z polypropylenových vláken, pro něž je ropa nezbytnou surovinou. Její cena i dostupnost se promítají do celého dodavatelského řetězce. Přesto to podle Ing. Martiny Kyselkové, majitelky a ředitelky firmy Kv.Řezáč, není největší výzva, které letos podnik čelí.

Nejistota světové ekonomiky, geopolitické napětí i proměnlivé ceny vstupních materiálů komplikují plánování výroby i nastavování cen. Přestože loni zákazníkům neubýlo, tržby Kv.Řezáč mírně klesly. „Projevila se opatrnost na trhu. Naši stálí klienti více šetří a odkládají větší zakázky. Tento trend dnes pozorujeme nejen u nás, ale i v celém středoevropském regionu,“ řekla majitelka firmy Kv.Řezáč. Nejen proto, ale také z důvodu konfliktu na Blízkém východě mnoho firem musí pečlivě analyzovat náklady na výrobu, zvláště je-li jejich produkce navázaná na vstupy, kde hraje ropa výraznou roli. „S globálními vlivy bohužel moc neuděláme. Od začátku roku jsme nastavili ceny pro další

období, ale nikdo nevyklučuje, že právě kvůli aktuální situaci budeme muset naše plány přehodnotit,“ vysvětlila Martina Kyselková.

Stejně jako Kv.Řezáč i další firmy podobného zaměření hledají nové dodavatele, aby bylo možné cenotvorbu alespoň trochu lépe předvídat, a přitom byla zachována kvalita produkce. A vedle toho zásadní roli hraje i nová marketingová strategie a plánované inovace v sortimentu. „Firma musí být vždy o krok napřed před konkurencí. Znamená to hledat nové zákazníky, vyvíjet další produkty a neustále přemýšlet o strategii, i když podmínky ve světě nevyjadřují růžově,“ uvedla ředitelka tišnovské společnosti.

Levná Asie se možná změní

Zásadní výzvou je konkurence levného zboží z Asie. České firmy proto musí více stavět na kvalitě, lokální výrobě a dlouhé životnosti výrobků. „Ropa je surovina, která ovlivňuje trhy celosvětově, ale potenciálně větší dopad může mít nynější konflikt na odběratele z Asie – zejména pak z Číny. To se může promítnout i do cen laciných výrobků zaplavujících Evropu, které už nemusí zůstat tak levné,“ popsala podnikatelka, ale zároveň dodala: „Producentům v Asii budou hrát vždy do karet nižší mzdové náklady, státní podpora podnikání nebo prakticky žádná ochrana zaměstnanců. Proto jdeme úplně jinou cestou, nemůžeme a nechceme sou-



peřit jen cenou. Naším cílem jsou zákazníci, kteří si váží kvalitního českého produktu.“

Finanční plánování komplikuje nejistota

Mezi faktory s největším dopadem na finanční plánování malých a středních firem vedle rostoucích cen materiálů a prakticky každoroční zvedání minimální mzdy patří také kolísání měnových kurzů nebo omezené možnosti, jak zhodnotit vlastní úspory, které mají kapitál pro budoucí léta teprve tvořit.

„Fungujeme bez dotací a spoléháme na vlastní zdroje, neboť administrativa pro rozličné dotační tituly je tak složitá, že se nám do ní nevyplatí investovat čas ani energii. Možnosti, jak zhodnotit vlastní prostředky, jsou proto velmi omezené. Úročení úspor je minimální, ban-

kovní poplatky rostou a nabídky úvěrů jsou značně limitující. Investování je proto pro mnoho podnikatelů složitější,“ upozornila Martina Kyselková.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Významnou výzvou pro výrobce zůstává také pracovní trh. V textilním oboru se podle Kv.Řezáč dlouhodobě projevuje nedostatek kvalifikované síly. „Po zrušení učebních oborů v textilu je velmi těžké najít odborné pracovníky. Jejich zaškolení navíc trvá dlouho. Nejhorší ale je, když takto zapracovaný člověk přestává chodit do zaměstnání, bez důvodu, bez komunikace. Celé náborové kolečko s veškerými náklady a starostmi začíná nanovo, avšak bez záruky výsledku,“ uvedla Martina Kyselková. (tz)

Akreditace podle normy ISO 37001:2025 a její role v protikorupčním rámci v ČR a EU

Český institut pro akreditaci, o.p.s., zavádí novou službu akreditace pro certifikační orgány v oblasti certifikací systémů protikorupčního managementu podle ISO 37001:2025 Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití.

Norma ISO 37001:2025 (Anti-bribery management systems) je mezinárodní norma, která stanovuje požadavky a návod pro zavedení systému managementu proti korupci tak, aby organizace uměla předcházet, odhalovat a řešit korupční jednání a současně prokazatelně plnila relevantní právní a dobrovolné závazky. Norma je použitelná napříč sektory (veřejný, soukromý i neziskový) a pokrývá přímé i nepřímé formy korupce.

Termínem korupce je míněno zneužití postavení nebo funkce v politice, veřejné správě a hospodářství k osobnímu prospěchu. Latinsky

corruptere znamená kazit, ničit, poškozovat, oslabit, znetvořit, nalomit, podplatit; latinské slovo corruptio znamená korupce, úplatnost, zkaženost. Prokazování plnění požadavků stanovených normou ISO 37001:2025 je realizováno certifikačním systémem managementu organizace u certifikačního orgánu. Aby měl certifikát vysokou důvěryhodnost (zejména pro veřejný sektor, regulované trhy, EU projekty či mezinárodní partnery), bývá klíčové, aby certifikační orgán byl akreditovaný – tj. aby jeho odbornou způsobilost a nezávislost posoudil a průběžně dozoroval národní akreditační orgán.

V EU je akreditace ukotvena v Nařízení (ES) č. 765/2008 a vytváří jednotný rámec akreditace v EU a stojí na principu jednoho národního akreditačního orgánu v každém členském státě. Tím se minimalizují technické bariéry a zvyšuje vzájemné uznávání výsledků posuzování shody. V České republice plní roli národního akreditačního orgánu Český institut pro akredita-

ci, o.p.s. (ČIA), který je zároveň zapojen do evropských a globálních struktur (EA/IAF/ILAC) a je signatářem příslušných multilaterálních dohod, jež stojí na pravidelném „peer-evaluation“ hodnocení. V kontextu ISO 37001:2025 to prakticky znamená, že certifikát vydaný akreditovaným certifikačním orgánem je lépe přenositelný a uznatelný napříč EU a u mezinárodních partnerů – protože se opírá o harmonizovaná pravidla a následný dozor.

Revize ISO 37001:2025 nahrazuje verzi z roku 2016 a posiluje některé oblasti (například podrobnější práci se střety zájmů, lepší kompatibilitu s dalšími ISO systémy). Pro akreditovanou certifikaci je důležité, že přechod se řídí závaznými pravidly IAF pro přechod na revidovanou normu (IAF MD 30 pro ISO 37001:2025). V praxi se přechod typicky provádí v rámci přeposouzení na požadavky nové normy.

Norma ISO 37001 je nástroj, který pomáhá převést právní a etické požadavky do říditel-

ných procesů (rizikové hodnocení, kontrolní mechanismy, školení, oznamovací kanály, prošetřování incidentů). V EU se protikorupční prostředí významně opírá i o ochranu oznamovatelů – minimální standard stanoví směrnice (EU) 2019/1937. V ČR ji aplikuje zákon č. 171/2023 Sb., který mimo jiné ukládá povinným subjektům zavést vnitřní oznamovací systém (u vymezených zaměstnavatelů) a řeší ochranu oznamovatelů.

Z hlediska certifikace podle ISO 37001:2025 je sdělováno, že akreditovaná certifikace poskytuje trhu i veřejným institucím vyšší míru jistoty, že audit i vydaný certifikát stojí na ověřené kompetenci, nezávislosti a mezinárodně uznávaných pravidlech. V kombinaci s národními a evropskými protikorupčními požadavky tak ISO 37001:2025 funguje jako vztah mezi právem, státem a každodenním řízením organizace.

Ing. Milan Badal,
Český institut pro akreditaci, o.p.s.

Prazdroj poslal papeži do Vatikánu velikonoční várku plzeňského ležáku

Plzeňský Prazdroj poslal tradiční velikonoční dar Svatému otci. Celkem 2026 lahvím plzeňského ležáku koncem března přímo v pivovaru požehnal plzeňský biskup Tomáš Holub a pivovarníci je následně vypravili na 1300 km dlouhou cestu do Vatikánu. Velikonoční várka piva pro papeže putuje z Plzně do Vatikánu už po patnácté.

„Pilsner Urquell vaříme v Plzni více než 183 let a už koncem 19. století byl Svatý stolec odběratelem našeho ležáku. Jsme moc rádi, že se nám před 15 lety podařilo na tuto dávnou tradici piva pro Vatikán navázat a že jsme mohli papeži při příležitosti velikonočních svátků představit kousek českého pivovarnického umění,“ řekl emeritní vrchní sládek Plzeňského Prazdroje Václav Berka.

Posílání plzeňského ležáku papeži má svůj původ na přelomu 19. a 20. století, kdy si ho nechal dovážet na doporučení svých lékařů papež Lev XIII. První dodávky piva papeži zmiňuje například článek v pivovarnickém časopise Kvas v roce 1890 a potvrzují to také články v Nových plzeňských novinách a Pivovarských listech. Prazdroj tuto tradici v novodobé historii obnovil a posílá ležák papežovi pravidelně opět od roku 2011.



„Současný Svatý otec se shodou okolností také jmenuje Lev, tedy Lev XIV. Navíc se o něm ví, že má rád české pivo. Proto věříme, že ho náš dar potěší a že si na našem ležáku pochutná,“ uvedl ředitel plzeňského pivovaru Václav Šimek. Právě on spolu s Václavem Berkou a mluvčím Prazdroje Zdeňkem Kovářem dar papeži osobně předají na generální audienci ve Vatikánu koncem dubna.

Velikonoční várce plzeňského piva na nádvoří pivovaru, stejně jako v minulých letech, slavnostně požehnal plzeňský biskup Tomáš Holub. Celkem 2026 lahví, symbolicky podle aktuálního roku, pak společně se zástupci pivovaru zapečetil v připravené dodávce a vypravil na cestu do Vatikánu.

„K várce našeho piva papeži vždy připojujeme ještě další pozornost, která představuje tradici a zručnost českých řemeslníků. V letošním

roce posíláme originální, ručně vyráběné püllitry z českého skla od sklářské firmy Rückl s vygravírovaným nápisem Pilsner Urquell a Jubilejní bránou plzeňského pivovaru. Papežovi předáme rovnou dva püllitry, protože pivo je dobré pít s přítelem,“ vysvětlil Václav Berka.

V minulých letech takto Prazdroj papežovi věnoval např. dřevěný soudek od plzeňských pivovarských bednářů nebo kříž z dubového dřeva z pivních sudů, designovou litrovou pivní lahev od Ronyho Plesla, hodinky od rodinné firmy PRIM nebo originální zvon ze zvonařské dílny Michala Trvalce. Dary se vždy vyrábějí v provedení pro papeže a duplikát také pro Pivovarské muzeum v Plzni. To při příležitosti letošního 15. výročí zaslání piva papežovi všechny dary vystaví. Veřejnost si bude moci exponáty poprvé prohlédnout v rámci Muzejní noci 22. května a výstava potrvá až do 22. června. (tz)

Firmy čeká éra hybridních týmů, tlaku na produktivitu i krize

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků zůstává jednou z největších výzev současného trhu práce v České republice. Podle průzkumu Talent Shortage Survey společnosti ManpowerGroup má potíže s obsazováním pozic 61 % zaměstnavatelů a globálně více než sedm z deseti firem. Nejčastěji chybí odborníci ve výrobě, inženýrských oborech, IT či obchodu, ale také lidé s klíčovými měkkými dovednostmi, jako je kritické myšlení, adaptabilita a schopnost spolupráce. Firmy proto mění strategie nábory, více investují do rekvifikací a přehodnocují organizační práce. Tyto změny stojí za hlavními trendy, které budou formovat trh práce v roce 2026.



„Svět práce prochází největší transformací za poslední dekády. Nestačí jen reagovat na jednotlivé změny. Firmy musí přehodnotit samotný koncept pracovních rolí, způsob vedení lidí i to, jak propojují lidský potenciál s technologiemi. O úspěchu rozhodne schopnost adaptability, odvaha investovat do rozvoje dovedností a dlouhodobá práce s talentem,“ řekla Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka ManpowerGroup Česká republika.

Hybridní supertýmy a přetváření pracovních rolí

Jedním z nejzásadnějších trendů je vznik tzv. hybridních supertýmů. Tedy propojení pracovníků, technologií a externích talentů do flexibilních celků, které nahrazují tradiční hierarchické struktury. Pracovní role se budou dynamicky přetvářet podle toho, kde má člověk největší přidanou hodnotu a kde je efektivnější zapojit umělou inteligenci. Firmy budou muset detailně analyzovat jednotlivé pracovní činnosti, rozdělit je mezi lidi a technologie a cíleně přepracovat organizační struktury. Současně roste riziko tzv. automatizace bez lidského faktoru, tedy krátkozrakého přístupu, kdy organizace nahrazují zaměstnance technologiemi bez dostatečného lidského dohledu a strategického plánování. Přestože většina zaměstnavatelů plánuje zvýšit investice do automatizace, zkušenosti ukazují, že bez lidského know-how a správně nastavených procesů může dojít k poklesu kvality i efektivity.

Růst gig ekonomiky a flexibilních modelů práce

Významným trendem je růst gig ekonomiky a projektového zapojování talentů. Organizace stále častěji kombinují zaměstnance na plný úvazek s externisty, specialisty na krátkodobé projekty i AI agenty. Tento model přináší vyšší flexibilitu, ale zároveň klade větší nároky na řízení výkonu, soudržnost týmů a dlouhodobou udržitelnost kariér pracovníků. Flexibilita se zároveň stává klíčovým faktorem při získávání a udržení talentů. Organizace, které dokážou pružně kombinovat různé formy spolupráce, získávají výhodu na stále konkurenčnějším trhu práce.

Rychlé opětovné učení jako nová norma

Budoucnost práce bude patřit těm, kteří se dokážou rychle učit. Rychlé opětovné učení a průběžné zvyšování kvalifikace se stávají základní podmínkou zaměstnatelnosti. Přesto významná část pracovníků v posledních měsících neabsolvovala žádné odborné školení, což vytváří rostoucí riziko pro jejich budoucí uplatnění. Vedle technologických znalostí nabývají na významu i měkké dovednosti, jako je kritické myšlení, kreativita, schopnost řešit problémy, empatie a spolupráce. Organizace proto rozšiřují nabídku interních i externích vzdělávacích programů, podporují mikrocertifikace a hledají nové for-

my rozvoje, které zaměstnancům umožní pružně reagovat na měnící se požadavky trhu.

„Firmy musí přestat vnímat vzdělávání jako benefit a začít ho chápat jako klíčovou investici do své budoucnosti. Schopnost rychle se učit bude nejcennější měnou na trhu práce,“ vysvětlila Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka ManpowerGroup Česká republika.

Tlak na produktivitu a riziko vyhoření

S technologickým pokrokem roste i tlak na výkon. Stále více pracovníků se potýká s vyhořením a nízká angažovanost má výrazný dopad na produktivitu firem i celých ekonomik. Zaměstnanci čelí nereálným očekáváním ohledně okamžitého přínosu umělé inteligence, což může krátkodobě vést k poklesu efektivity a frustraci. Firmy budou muset přehodnotit systémy hodnocení výkonu tak, aby odpovídaly novým pracovním realitám, reflektovaly měnící se náplň práce a zohledňovaly skutečný přínos lidí v hybridním prostředí. Současně poroste význam well-beingu, podpory duševního zdraví a realistického nastavování cílů.

Mění se normy, návrat do kanceláří a důvěra

Řada nadnárodních organizací zavádí povinný návrat do kanceláří, přestože flexibilní modely práce se ukázaly jako efektivní a atraktivní pro

zaměstnance. Organizace, které omezují flexibilitu bez jasného zdůvodnění, riskují odchod nejvýkonnějších pracovníků. Současně klesá důvěra zaměstnanců v instituce i vedení firem. V prostředí informačního přetlaku a geopolitické nejistoty budou firmy nuceny posílit transparentní komunikaci, důslednou práci s daty a otevřený dialog se zaměstnanci.

Energetické nároky digitální transformace

S rozvojem umělé inteligence dramaticky roste spotřeba energie datových center. Digitální transformace tak přináší nejen technologické, ale i energetické a environmentální výzvy. Firmy budou muset zohlednit náklady na energii, investovat do udržitelných řešení a budovat kapacity v oblasti zelených technologií. Rostoucí tlak na energetické zdroje zároveň vytváří nové příležitosti na trhu práce, zejména v oblasti energetiky, infrastruktury a udržitelnosti.

Krize nástupnictví a slábnoucí leadership

Demografický vývoj přináší zásadní výzvu v podobě stárnutí pracovní síly. Rostoucí podíl pracovníků ve vyšším věku zvyšuje riziko ztráty know-how a zkušeností, pokud organizace systematicky nepracují s předáváním znalostí. Současně se ukazuje, že mladší generace mají nižší ambice usilovat o vedoucí pozice, což signalizuje potenciální krizi nástupnictví a slábnoucí leadership. Firmy budou muset investovat do rozvoje budoucích lídrů, mentoringu a podpory manažerských kompetencí.

„Firmy dnes neřeší jen nedostatek talentů, ale i nedostatek budoucích lídrů. Pokud nezačnou systematicky pracovat s nástupnictvím, mentoringem a předáváním zkušeností mezi generacemi, mohou během několika let čelit vážnému oslabení své konkurenceschopnosti,“ upozornila Jaroslava Rezlerová.

Rok 2026 tak potvrzuje, že budoucnost práce nebude o volbě mezi člověkem a technologií. Buďte o jejich schopnosti spolupracovat v prostředí rychlých změn, energetických omezení, demografického tlaku i proměny hodnot zaměstnanců. Firmy, které dokážou propojit hybridní týmy, systematicky rozvíjet dovednosti, budovat důvěru a posilovat leadership napříč generacemi, získají dlouhodobou konkurenční výhodu. (tz)

Zaměstnanci dostanou právo ptát se na mzdy

Odměňování zaměstnanců v Česku bude muset být výrazně transparentnější. Zavazuje nás k tomu směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 z 10. května 2023, kterou je Česká republika povinna implementovat nejpozději do června 2026. Ta zásadně posiluje práva zaměstnanců i uchazečů o práci na informace o mzdách a současně zvyšuje tlak na zaměstnavatele, aby rozdíl v odměňování dokázali obhájit jasnými a objektivními kritérii.

„Připravovaná legislativa v oblasti rovného odměňování může během několika let odhalit to, co množství firem doteď skrývalo pod povrchem, tedy nejasná pravidla, historické rozdíly a osobní výjimky. A to vše v prostředí, kde zaměstnanci budou mít výrazně silnější práva ptát se, porovnávat a žádat vysvětlení týkající se výše mzdy,“ komentovala Ivona Tajšlová z poradenské společnosti BDO, která se věnuje odpovědnosti firem a firemnímu poradenství.

Řada společností dnes spoléhá na to, že odměňování „nějak“ funguje – dokud se na něj nezačnou lidé aktivně ptát. Nová legislativa ale posílí zaměstnance v možnostech porovnávat, žádat vysvětlení a očekávat srozumitelné odpovědi. Změna se může projevit nejen v interních vztazích, ale i v nábory a zaměstnavatelské reputaci. „Firmy budou muset umět vysvětlit,

proč má jeden člověk vyšší mzdu než druhý na srovnatelné pozici, a opřít to o objektivní důvody. V okamžiku, kdy se zaměstnanci začnou ptát systematicky a budou k tomu mít legislativní oporu, už nebude stačit odpověď typu tak to vždycky bylo, upozornila Ivona Tajšlová.

U firem s více než 100 zaměstnanci se navíc přidává povinnost reportovat rozdíly v odměňování žen a mužů. A transparentnost se promítne i do nábory. Uchazeči mají získat předem informaci o mzdě nebo mzdovém rozpětí pro danou roli, což může zásadně změnit dynamiku vyjednávání i očekávání na pracovním trhu. Pro firmy to znamená nutnost sladit externí komunikaci s reálným interním nastavením mezd.

„Zaměstnanci i kandidáti dnes mnohem více sledují hodnoty firem a férovost. Pokud odměňování působí nesystematicky nebo netransparentně, oslabuje to důvěru a dlouhodobě i schopnost firmy přitáhnout a udržet kvalitní lidi,“ dodala Ivona Tajšlová.

Podle Ivony Tajšlové lze nové požadavky shrnout jednoduše: každá mzda a odměna musí být obhajitelná a odůvodnitelná objektivními a genderově neutrálními kritérii. Pokud u zaměstnavatele bude neodůvodnitelný rozdíl v průměrné odměně žen a mužů ve výši větší než 5 %, tak vznikne povinnost přijmout nápravná opatření. V některých případech může být vyžadováno i společné posouzení odměňování se zástupci zaměstnanců.

Jedním ze základních předpokladů je jasně popsaná struktura rolí a jejich hodnoty pro firmu. Nestačí názvy pozic nebo obecné pracovní náplně. Buďte nutné definovat, co je „stejná práce“ a co „práce stejné hodnoty“ – například podle odpovědnosti, složitosti, znalostí, dopadu nebo míry samostatnosti. „Velká část firem má pozice popsané formálně, ale nemá dobře uchopené, jakou mají skutečně hodnotu z hlediska odpovědnosti a dopadu,“ poznamenala Ivona Tajšlová.

Druhým pilířem jsou objektivní kritéria pro určování mzdy. Typicky jde o kombinaci zkušenosti, kvalifikace, výkonu, složitosti agendy, odpovědnosti či manažerské role. V novém režimu bude stále obtížnější obhajovat rozdíly, které vznikly jen tlakem trhu, osobními preferencemi nebo setrvačností rozhodování.

Filip Lukačovič z advokátní kanceláře BDO Legal připomněl, že právě zde na potíže narazila např. Česká pošta při nerovném odměňování řidičů v Praze a mimo metropoli. Argumentovala vyššími náklady na živobytí v Praze. To soudy vyhodnotily jako nedostatečné, státní podnik tak nebyl úspěšný. Následovala vlna soudních sporů s jinými zaměstnanci. V nich Česká pošta svou argumentaci doplnila a prokázala, že řidič v Praze podléhá vyšší úrovni stresu při řízení v hustém provozu a úzkých uličkách. Nejen na podkladě toho tak soudy obaranu společnosti posoudily jako důvodnou a žaloby zaměstnanců začaly zamítat.

Třetím nezbytným prvkem je transparentní mzdový systém. „Nemusí nutně jít o zcela veřejné mzdy, ale o systém, který je vnitřně srozumitelný a dlouhodobě udržitelný. Jinými slovy: pravidla, která dávají smysl a podle kterých se skutečně postupuje,“ uvedla Ivona Tajšlová. Důkazní břemeno bude tedy na firmách.

Pokud firmy chtějí změnu zvládnout bez reputačních škod a interních konfliktů, nestačí upravit několik formulací ve směrnících. „Začít je potřeba analýzou aktuální dokumentace i praxe: jak se dnes určuje mzda, kdo o ní rozhoduje, které části systému fungují a které jsou založené na individuálních výjimkách,“ sdělila Ivona Tajšlová.

Téměř každá firma při tom narazí na „anomálie“: zaměstnance s výrazně vyšší mzdou bez jasného důvodu, rozdíly mezi pobočkami nebo týmy, výjimky, které kdysi měly opodstatnění, ale dnes už ne atd. Tyto situace je potřeba buď narovnat, nebo transparentně popsat a umět obhájit.

Zásadní roli bude hrát interní komunikace. Odměňování je citlivé osobní téma a bez srozumitelného vysvětlení může proces vyvolat emoce, zhoršit vztahy a oslabit motivaci. „Pro firmy bude důležité nastavit odměny tak, aby zaměstnanci věděli, že systém je férový a dává smysl. Tento přístup jim bude pomáhat k udržení stávajících zaměstnanců, ale také k nábory nových talentů,“ uzavřela Ivona Tajšlová. (tz)

Regulace platformem nesmí zničit flexibilitu

Kurýři, řidiči, lékaři, grafici, hlídačky dětí, pečovatelé a další desítky tisíc lidí, kteří si přivydělávají prostřednictvím digitální platformové práce, využívají moderních technologií, aby pracovali, kdy, jak a pro koho chtějí. Zbytečná evropská regulace by jim neměla brát právo svobodné volby a omezovat úspěšně se rozvíjející digitální ekonomiku. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR jako hlavní reprezentant digitálních platform v Česku upozorňuje, že je sice užitečné mít jasná pravidla, nicméně roli Evropské unie ani úředníků není rozhodovat za každého člověka, jak a kdy má pracovat.

Ministerstvo práce a sociálních věcí právě dokončuje návrh zákona o práci prostřednictvím digitálních platform. SOCR ČR oceňuje, že návrh, na němž se expertně podílel spolu s dalšími sociálními partnery, nevytváří automatické rovnítko mezi platformovou prací a klasickým zaměstnaneckým poměrem, což by znamenalo konec digitálních platform v Česku. Cílem návrhu MPSV je nastavit férová a jednotná pravidla pro moderní způsob výděleku, který využívají nejen kurýři a řidiči, ale i třeba pečovatelé, lékaři, právníci, řemeslníci či různé kreativní profese. Často takto pracují také rodiče malých dětí, studenti, lidé starší 50 let nebo ti, kteří hledají flexibilní příjmy k hlavní pracovní činnosti.

„Platformová ekonomika stojí na oboustranné flexibilitě. Pro stovky tisíc lidí na digitálních platformách je klíčové, aby se mohli svobodně rozhodnout, kdy a jakou zakázku přijmou a jak intenzivně chtějí pracovat. Oceňujeme, že ministerstvo tento princip moderního způsobu práce respektuje a minimalizuje zásahy do svobody každého člověka,“ uvedl Tomáš Prouza, prezident SOCR ČR.

Algoritmy pod dohledem, ale s rozumem

SOCR podporuje zavedení transparentnosti v algoritmicím řízení. Jasnější vzhled do toho, jak jsou zakázky přidělovány, zvýší předvídatelnost a důvěru pracovníků. Stále však existují ri-

zika, že česká legislativa bude nastavena neložicky, například pokud by chtěla zavést úplný zákaz automatického omezení účtů.

„V praxi existují situace, kdy je okamžitý automatický zásah nezbytný – například při překročení bezpečné doby řízení u řidičů. Požadavek, aby každý takový úkon musel v reálném čase schválit člověk, je u tisíců zakázek každou hodinu technicky nerealizovatelný. Smysl naopak dává automatické omezení s následným lidským přezkumem,“ vysvětlil Tomáš Prouza.

Pozor na přenášenou odpovědnost a přebujelou byrokracii

Za problematický bod považuje SOCR návrh sdílené odpovědnosti mezi platformou a zprostředkovateli, neboť platforma nemá žádné nástroje k tomu, aby mohla kontrolovat vnitřní fungování svých dodavatelů. Pokud by měla platforma nést odpovědnost za své dodavatele, mohlo by to vést k paradoxním situacím, kdy by se třeba musela stát „zaměstnavatelem“ řidiče taxi,

přestože sama digitální platforma ze zákona nedisponuje licenci k provozování této činnosti.

Za naprosto nepřiměřené navyšování byrokracie SOCR považuje snahu o rozšíření právní domněnky do oblasti daní, což jde nad rámec požadavků evropské směrnice. „Česko by se mělo držet minimalistické transpozice, jak obecně vláda slibuje. Jakékoliv další navyšování byrokracie v podobě nadbytečných daňových regulací zbytečně zatíží digitální ekosystém a sníží jeho konkurenceschopnost,“ dodal Tomáš Prouza.

Výhled do budoucna

„Předložený návrh vnímáme jako velmi dobrý základ pro další legislativní debatu. Ministerstvo odvedlo velký kus práce a nastavilo směr, který podle nás dává smysl. Nyní přichází fáze, kdy je potřeba některé detaily dopracovat a precizně vyvážit byrokratické požadavky s fungováním moderní ekonomiky, a hlavně požadavky pracovníků platformy na možnost svobod-

ného rozhodování o tom, kdy, jak a pro koho chtějí pracovat. Budeme proto aktivně přicházet s připomínkami tak, abychom společně s ministerstvem výsledný návrh doladili do podoby moderní legislativy, která přinese větší transparentnost a právní jistotu, ale zároveň zachová flexibilitu a inovace, na nichž je digitální ekonomika postavená,“ uzavřel Tomáš Prouza.

Flexibilita je klíčem

V České republice využívají práci prostřednictvím digitálních platform stovky tisíc lidí alespoň příležitostně – velmi často studenti, rodiče na rodičovské, lidé nad 50 let nebo ti, kteří si chtějí přivydělat vedle zaměstnání. Jde mnohdy o lidi, kteří bývají běžně znevýhodněni na trhu práce, nebo kteří kladou důraz na to, kdy a jak intenzivně chtějí pracovat. Hlavním důvodem, proč tito lidé pro platformy pracují, je právě flexibilita. Mají možnost se svobodně a sami rozhodovat o tom, kdy, pro koho a kolik odpracují, a přijímat, nebo odmítat jednotlivé zakázky. Právě svoboda vlastní volby je hlavní podstatou toho, proč lidé vyhledávají práci přes digitální platformy.

Data ukazují, že většina pracovníků platformy tento model preferuje před klasickým zaměstnáním. Průzkum Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR mezi 766 kurýry a řidiči v Česku ukázal, že 96 % z nich oceňuje možnost zvolit si pracovní dobu a až tři čtvrtiny považují svobodu podnikání za důležitější než jistoty zaměstnaneckého poměru. Podobně dopadají nejen průzkumy jednotlivých platform, ale i studie Výzkumného institutu práce a sociálních věcí (RILSA).

Současně v průzkumu SOCR ČR osm z deseti pracovníků uvedlo, že by uvítali více benefitů, například úrazové pojištění nebo kompenzaci při výpadku příjmu – chtěli je ale zachovat při statusu OSVČ, nikoli jako zaměstnanci. Podobné závěry ukázal i loňský průzkum vysoké školy AMBIS a SOCR, který se zaměřil na takzvanou generaci Z, tedy mladé lidi ve věku 18–28 let. Plných 88 % mladých lidí považuje flexibilitu za klíčovou nebo důležitou. Naproti tomu by pouhých 27 % respondentů chtělo stabilní zaměstnání s fixním platem. (tz)



Viditelné mzdy přitahují téměř o polovinu více uchazečů

Transparentnost ve mzdách má na zájem uchazečů zásadní vliv, ale její dopad se výrazně liší napříč obory. Analýza pracovního portálu JenPráce.cz ukazuje, že pracovní inzeráty s uvedenou mzdou získávají v průměru o 47,7 % více reakcí než nabídky se skrytou odměnou. V některých segmentech přitom počet uchazečů roste i více než dvojnásobně, zatímco jinde je efekt jen mírný – a u státní správy prakticky nulový.

Podle dat z portálu JenPráce.cz činí průměrný počet uchazečů na inzerát se skrytou mzdou 10,4 kandidáta, zatímco u inzerátů s viditelnou mzdou je to 15,4 uchazeče. „Transparentnost mzdy už není jen benefitem, ale stává se standardem, který uchazeči očekávají. Naše data jasně ukazují, že firmy, které odměnu zveřejňují, dokážou oslovit podstatně více kandidátů – v některých oborech až několikanásobně více,“ řekl Michal Španěl, analytik portálu JenPráce.cz.

Největší nárůst zájmu: cestovní ruch, vzdělávání a technické obory

Největší rozdíl mezi inzeráty se skrytou a viditelnou mzdou se projevují v ubytování a cestovním ruchu, kde zveřejnění odměny znamená nárůst počtu uchazečů až o 204,4 % (z 17,6 na 53,5 reakce na inzerát). „V ubytování a cestovním ruchu se potkává vysoká fluktuace, sezónnost a často nižší mzdy. Uchazeči jsou proto extrémně citliví na to, kolik si skutečně vydělají. Když mzdu nevidí, na inzerát jednoduše nereagují,“ sdělil Michal Španěl. Výrazný efekt je patrný také ve vědě, vzdělávání a sportu, kde počet kandidátů roste o 111,1 % (z 10,1 na 21,4 uchazeče), a v technických oborech, kde se průměr-

ný počet reakcí prakticky zdvojnásobuje, a to o 103,3 % (z 5,2 na 10,6 uchazeče). Podobně je tomu v průmyslové a chemické výrobě, kde zveřejnění mzdy zvyšuje zájem o 105,6 % (z 5,8 na 11,8 uchazeče).

Nadprůměrně silný efekt transparentnosti mezd vykazují i další segmenty trhu, například informační systémy a technologie (nárůst o 73,0 %). „V IT si kandidáti mohou vybírat z desítek nabídek a jsou zvyklí na otevřeně komunikovanou mzdovou pásmu. Pokud firma mzdu skryje, uchazeči to často vnímají jako signál, že nabídka nebude konkurenceschopná,“ vysvětlil Michal Španěl. Transparentnost je pak dále výrazněji požadovaná ve stavebnictví a realitní službách (73,3 %), zdravotnictví, farmacii a sociálních službách (73,9 %), polygrafii, tisku, grafice a vydavatelství (72,5 %) nebo v zemědělství, lesnictví a veterinární péči (72,7 %). „V oborech, kde je dlouhodobě nedostatek pracovních sil, se firmy bez uvedení mzdy připravují o velkou část potenciálních uchazečů. Týká se to jak IT a technických profesí, tak zdravotnictví nebo cestovního ruchu,“ doplnil Michal Španěl.

Obory, kde zveřejnění mzdy hraje menší roli

Na opačném konci spektra stojí obory, kde zveřejnění mzdy přináší jen omezený nárůst zájmu. V obchodu, nákupu a prodeji zboží roste počet uchazečů po zveřejnění odměny pouze o 8,2 % (z 18,0 na 19,5 uchazeče) a v potravinářství a krmivářství o 12,3 % (z 12,6 na 14,1). Pod průměrem se drží také energetika, životní prostředí a ekologie (nárůst o 27,6 %), marketing, reklama, média a PR (27,3 %), řemeslná výroba a manuální práce (28,2 %) či management (28,4 %). Spe-

cifickou kategorií je státní správa a samospráva, kde se průměrný počet uchazečů u inzerátů se zveřejněnou mzdou dokonce mírně snižuje ze 7,3 na 7,2 uchazeče, tedy o 1,1 %. „Ve státní správě je struktura odměn často pevně daná tabulkami a uchazeči ji znají dopředu. Transparentnost zde proto nepřináší takovou konkurenční výhodu jako v soukromém sektoru, kde je větší prostor pro vyjednávání a rozdíly mezi firmami,“ ozřejmil Michal Španěl.

Administrativa, služby a HR: nadprůměrný, ale ne extrémní efekt

V řadě velkých oborů je vliv zveřejnění mzdy na zájem uchazečů nadprůměrný, i když ne tak extrémní jako u technických či odborných profesí. Administrativa a zákaznický servis znamená po zveřejnění odměny nárůst zájmu o 40,9 %, bankovníctví, finance a pojišťovnictví o 59,3 %, doprava, logistika a zásobování o 59,1 %, lidské zdroje a personální management o 30,6 %, služby, umění a kultura o 53,9 % a gastronomie a pohostinství o 22,5 %. Data z portálu JenPráce.cz tak potvrzují, že zveřejnění mzdového rozpětí je v českém prostředí pro většinu oborů efektivním nástrojem, jak zvýšit počet reakcí na nabídky práce. „Firmy dnes soutěží o kandidáty napříč celou republikou. Zveřejnění mzdy je rychlý, a přitom velmi účinný krok, jak zvýšit atraktivitu inzerátu. Z našich dat vyplývá, že v průměru si tím otevrou cestu téměř k polovině dalších uchazečů,“ komentoval Michal Španěl.

Evropa tlačí na větší transparentnost

Na mzdovou otevřenost tlačí také legislativa na evropské úrovni. Evropská směrnice o transpa-

rentnosti odměňování (EU 2023/970) má za cíl odstranit rozdíly ve mzdách žen a mužů, které v EU dosahují průměrně 13 %, zatímco v Česku se dlouhodobě drží kolem 16 %. Směrnice reaguje na fakt, že zaměstnanci často nemají dost informací, aby mohli nerovnost odhalit nebo se proti ní bránit. Zaměstnanci budou mít v budoucnu právo znát mzdové rozpětí už ve fázi nábory a budou si moci vyžádat informace o své mzdě i o odměňování kolegů opačného pohlaví. Důkazní břemeno se zároveň přesouvá na zaměstnavatele – pokud zaměstnanec podá žalobu kvůli nerovnému odměňování, firma bude muset prokázat, že jednala spravedlivě a objektivně.

Větší podniky s více než 250 zaměstnanci budou mít od roku 2027 povinnost pravidelně reportovat rozdíly v odměňování mužů a žen, a pokud se prokáže rozdíl vyšší než 5 %, budou muset provést mzdový audit a přijmout nápravná opatření. Členské státy musí směrnici promítnout do svých zákonů do června 2026. V Česku se proto očekává, že dopad na zaměstnavatele pocítí nejprve větší firmy, následně i menší podniky. „Transparentnost mezd může zpočátku znamenat pro firmy větší administrativu, ale dlouhodobě přináší vyšší důvěru a stabilitu. A právě důvěra je v době nedostatku pracovní síly konkurenční výhodou,“ dodal Michal Španěl.

„Kombinace tlaku ze strany uchazečů, kteří dávají přednost inzerátům s uvedenou mzdou, a evropské legislativy směřující k systematickému odhalování nerovností v odměňování vytváří prostředí, ve kterém se transparentnost mezd stává pro zaměstnavatele nejen nástrojem nábory, ale i otázkou reputace a souladu s budoucími pravidly,“ uzavřel Michal Španěl. (tz)

Zájem o náhradní plnění stoupá

České firmy s více než 25 zaměstnanci musí ze zákona zaměstnávat lidi se zdravotním postižením, odvádět peníze státu nebo využít takzvané náhradní plnění – tedy odebrat výrobky či služby od společností zaměstnávajících lidi se zdravotním postižením. Právě o tuto možnost je mezi zaměstnavateli stále větší zájem. Firmy ale narážejí na omezené kapacity chráněných dílen – kdo začne situaci řešit pozdě, může mít problém vhodného dodavatele vůbec najít. Ideální je domluvit se na náhradním plnění už na jaře.

Náhradní plnění spočívá v tom, že firma odebrá výrobky nebo služby od zaměstnavatele lidí se zdravotním postižením. Nejčastěji jde o úklid, občerstvení, kávu nebo jiné drobné výrobky. Zájem o tuto variantu splnění zákonné povinnosti mezi společnostmi v posledních letech roste i o desítky procent ročně – láká je hlavně to, že místo pouhého odvodu státu získají za své peníze konkrétní službu nebo zboží.

Jenže kapacity chráněných dílen, které služby nebo zboží formou náhradního plnění poskytují, nejsou neomezené – záleží na tom, kolik osob se zdravotním postižením zaměstnávají. „Ideální je řešit náhradní plnění už teď na jaře. Chráněné dílny totiž mají limity, v jakém objemu ho mohou poskytovat, a ve druhé polovině roku už bývá značná část těchto kapacit vyčerpaná,“ vysvětlil Marek Juha, ředitel skupiny chráněných dílen Juha s tím, že zaměstnavatelé, kteří možnost využití služeb nebo zboží formou náhradního plnění odkládají, tak mohou snadno narazit.

Kromě včasného termínu je ale potřeba pohlídat si taky správné nastavení podmínek spolupráce. „U chráněných dílen je potřeba velmi pečlivě definovat, jakou práci zaměstnanci vykonávají, v jakém rozsahu a za jakých podmínek. Pokud má systém fungovat správně, nesmí být osoby se zdravotním postižením jen formálním mezičlánkem pro splnění povinnosti. Smyslem je jejich skutečné a férové zapojení do práce,“ upřesnil Adam Valíček z Advokátní kanceláře Valíček & Valíčková, která poskytuje právní servis mimo jiné i chráněným dílnám.

Pokud firmy chtějí nahradit povinný podíl osob se zdravotním postižením, musí v letošním roce od chráněných dílen odebrat zboží nebo služby v hodnotě sedminásobku průměrné měsíční mzdy za každého chybějícího zaměstnance s hendikepou. „V případě, že se jim nepodaří vhodnou chráněnou dílnu najít, čeká je odvod státu ve výši dvouapůlnásobku průměrné mzdy za každého chybějícího zaměstnance se zdravotním postižením,“ dodal Adam Valíček. Podle ředitele chráněné díly Marka Juhy pak může zaměstnavatel díky náhradnímu plnění ušetřit až třetinu peněz, které by jinak zaplatil státu.

Právě kvůli vysokému zájmu firem hledají chráněné dílny další služby nebo zboží, které umožní splnění povinného podílu osob se zdravotním postižením. Mezi nové možnosti patří i vzdělávací služby – například firemní školení, která pomáhají zajistit právě lidé s postižením. „Ukazuje se, že zaměstnavatelé chtějí zákonnou povinnost splnit způsobem, který pro ně bude mít i praktický přínos. Pokud firma tak jako tak potřebuje školení, dává smysl spojit tuto potřebu s náhradním plněním,“

uveďla Irena Spirová, jednatelka vzdělávací společnosti TSM, která ve spolupráci s chráněnou dílnou právě tento typ služeb nabízí.

Zaměstnanci se zdravotním postižením přitom nemusí být přímo lektory, ale podílejí se především na administrativním zajištění školení. „Je to pro ně příjemná změna, kdy se nemusí věnovat například manuální činnosti, jako je tomu třeba při dodávce úklidových služeb,“ doplnil Marek Juha.

Školení je tak jen jedním z příkladů, jak se náhradní plnění postupně posouvá od tradičních dodávek zboží k širším službám, které mohou firmy využít ve své každodenní praxi. Zároveň ale platí, že s rostoucí poptávkou mizí volné kapacity rychleji než dřív – a rozhodování na poslední chvíli může společnost připravit o možnost zvolit si řešení, které jí sedí. „Obcházet tuto povinnost se ale nevyplácí. Pokud firma nezaměstnává osoby se zdravotním postižením, nevyužívá náhradní plnění ani nezaplátí odvod státu, může jí hrozit pokuta až do výše jednoho miliónu korun,“ podotkl Adam Valíček z Advokátní kanceláře Valíček & Valíčková. (tz)

Katalog k bezbariérové veřejné dopravě

Česká republika získává nový odborný dokument: **Katalog požadavků a doporučení pro zlepšení přístupnosti veřejné dopravy (se zaměřením na železniční dopravu)**. Publikace systematicky shrnuje technické, organizační a provozní požadavky, které mají zajistit, aby veřejná doprava byla dostupná nejen kapacitně a finančně, ale i fyzicky a informačně.

Přístupnost vlakových nádraží se v Česku dlouhodobě zlepšuje. Správa železnic momentálně provozuje 844 stanic a zastávek s bezbariérově přístupným nástupištěm. Uživatelský komfort ale zvyšují také další opatření, například Eurozámky, které umožňují osobám s omezenými schopnostmi pohybu a orientace využívat hygienická zařízení na nádražích. Správa železnic jich instalovala bezmála 400 a jejich počet se nadále zvyšuje. Přístupnost veřejné dopravy

přitom není jen sociální otázkou – má také zásadní dopady na efektivitu dopravního systému a na jeho environmentální stopu.

„Pro téměř dvě pětiny obyvatel je dobrá přístupnost veřejné dopravy podmínkou k jejímu využívání. Pokud ji nemají zajištěnou, jsou nuceni volit individuální automobilovou dopravu,“ uvedl Václav Krása, předseda Národní rady osob se zdravotním postižením ČR.

Katalog je určen zejména objednatelům veřejných služeb, správcům dopravní infrastruktury a dopravcům. Slouží jako metodický nástroj pro projektování staveb, přípravu smluv o veřejných službách i pro každodenní provoz. Dokument vychází ze zahraničních standardů, jakými jsou například TSI PRM (EU), Code of Practice (UK), ADA Standards (USA), ATPDR (Kanada) nebo DSAPT (Austrálie).

„Zlepšení přístupnosti českých nádraží patří mezi naše priority. Na odstranění bariér pracujeme v rámci modernizačních projektů a úzce

při tom spolupracujeme s organizacemi zastupujícími zájmy osob se zdravotním znevýhodněním. Pro každou lokalitu hledáme skutečně funkční a smysluplné řešení,“ konstatoval Tomáš Tóth, generální ředitel Správy železnic.

„Jako dopravci vítáme jasný a jednotný rámec. Přístupnost je téma, které nelze řešit izolovaně po jednotlivých projektech. Katalog přináší praktické vodítko a pomůže zajistit, aby investice byly účelně zacíleny a výsledkem byla skutečně využitelná služba pro cestující,“ řekl Petr Moravec, výkonný ředitel SVOD Bohemia (Svaz osobních železničních dopravců).

Na hledání shody nad výslednou podobou katalogu mezi dopravci, správci infrastruktury, uživateli dopravy a zástupci organizací osob se zdravotním postižením se podílela Hospodářská komora ČR prostřednictvím své Dopravní sekce.

„Přístupnost veřejné dopravy je také tématem kvalitního plánování a účelných investic. Na jejich výsledku se podílejí firmy, projektan-

ti, architekti i další podnikatelé, a právě proto je důležité, že katalog vznikl konsensuálně a jako společně sdílený rámec. Díky tomu budou mít investoři, zadavatelé i realizátoři jasnější zadání, aby bezbariérová řešení byla dobře použitelná v praxi a přenositelná i do dalších oblastí,“ sdělil prezident Hospodářské komory Zdeněk Zajíček.

Pokud by se podařilo odstranit bariéry na zbývajících nástupištích, otevřel by se prostor pro značný přesun mobility. Každý milión osobokilometrů přesunutý z automobilů do železniční dopravy znamená úsporu asi 135 tun CO₂. Při stovkách miliónů osobokilometrů jde o desítky až stovky tisíc tun emisí ročně.

„Investice do přístupnosti jsou především o důstojnosti, rovných příležitostech a právu každého člověka cestovat. Přístupná doprava je přínosem pro lidi a jejich každodenní život,“ uzavřel Václav Krása, předseda Národní rady osob se zdravotním postižením ČR. (tz)

Projekt má potenciál dále růst



Druhý ročník Československé konference pracovníků v oblasti zdvihacích zařízení potvrdil, že tato odborná platforma má pevné místo v kalendáři průmyslových setkání. Ve dnech 19.–20. března 2026 se odborníci, technici, revizní pracovníci i zástupci firem sešli v příjemném prostředí Hotel Galant Mikulov, aby navázali na úspěšný první ročník, který se uskutečnil v roce 2025 v Tatrách.

Konference se konala v odborné garanci Technické inspekce ČR, Asociace ZZ-ČR, z.s., Unie výtahového průmyslu ČR, Technická inspekce, a.s., a Asociácia technikov ZZ SR. Záštitu nad akcí převzaly významné instituce obou zemí – za Českou republiku Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Hospodářská komora ČR, za Slovenskou republiku pak Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SR a Národní inspektorát práce.

Konference si již během svého druhého pokračování upevnila pozici, kde se propojuje praxe s legislativou, zkušenosti s inovacemi a kde nechybí ani prostor pro otevřenou diskusi o aktuálních výzvách v oblasti zdvihacích zařízení. Program byl sestaven tak, aby reagoval nejen na technický vývoj, ale také měnící se po-



žadavky na bezpečnost, revize a provoz. Novinkou letošního ročníku bylo rozšíření odborného programu o samostatnou sekci věnovanou výtahům. Tato část reagovala na rostoucí význam výtahových zařízení v moderní infrastruktuře i na specifické požadavky spojené s jejich provozem, servisem a legislativou. Zařazení sekce Výtahy přineslo širší tematický záběr konference a přilákalo další odborníky z tohoto segmentu, čímž ještě více posílilo mezioborovou diskusi.

Konference se zúčastnilo přibližně 160 odborníků, součástí doprovodného programu byla také prezentace firem, kdy se představilo celkem 20 vystavovatelů se svými produkty a službami. Generálním partnerem konference byla, stejně jako v předchozím roce, společnost ITE-

CO s.r.o. Mezi další partnery patřily společnosti ČEVAS group s.r.o., ELIS, spol. s r.o., Format 1 spol. s r.o., Pavlínek s.r.o., SLT components s.r.o. a VINGU – Steel, s.r.o.

Účastníci měli možnost vyslechnout řadu odborných přednášek zaměřených například na nové trendy v konstrukci zdvihacích zařízení, digitalizaci v oblasti kontrol a evidence, či praktické zkušenosti z provozu. Velký důraz byl kladen na bezpečnost práce, která zůstává jedním z klíčových témat celého odvětví. Diskuze ukázaly, že sdílení zkušeností mezi českými a slovenskými odborníky má zásadní přínos a pomáhá sjednocovat přístupy napříč oběma zeměmi.

Vedle odborného programu nabídla konference také prostor pro networking a neformální

setkání. Právě tato část bývá účastníky hodnocena jako mimořádně přínosná – umožňuje navazování nových kontaktů, výměnu praktických poznatků a posilování spolupráce mezi firmami i jednotlivci.

Positivní ohlasy účastníků potvrzují, že konference má potenciál dále růst a stát se tradičním setkáním specialistů z oblasti zdvihacích zařízení v česko-slovenském prostoru. Druhý ročník tak nejen splnil očekávání, ale v mnoha ohledech je i překonal. Motto konference Společná minulost... společná budoucnost tak symbolicky vyjadřuje směr, kterým se bude tato česko-slovenská odborná spolupráce ubírat i v dalších letech.

Zájemci se mohou podívat na krátké video, které zachycuje atmosféru i obsah konference:



Ing. Kateřina Látalová, Ph.D.,
jednatelka firmy KAPKA PLUS s.r.o.

Novela stavebního zákona: jak to bude s výdejními boxy

Asociace pro elektronickou komerci vystoupila na nedávném plénu Hospodářského výboru Poslanecké sněmovny v Praze při projednávání novely stavebního zákona. Výkonný ředitel APEK Jan Vetyška poslance upozornil, že případné zařazení samoobslužných výdejních boxů do režimu stavebního zákona by znamenalo nárůst administrativní zátěže a zbytečné komplikace pro nejoblíbenější službu doručování zásilek, kterou využívá každý měsíc víc a víc lidí.

Na provozovatele výdejních boxů i na APEK se v těchto dnech obrací desítky menších obcí, které mají zájem o umístění výdejních boxů. Vnímají je jako důležitou službu pro své občany. Počet zásilek vydaných zákazníkům v boxech roste a překročil 700 000 denně. Poptávka na další rozšiřování sítě ze strany široké veřejnosti je zjevná a roste rychleji než kapacita výdejních boxů. Každé zpřísnění regulace tak znamená zhoršení dostupnosti této extrémně populární služby pro zákazníky. „Je zcela zbytečné zavádět

novou regulaci tam, kde už dnes funguje spolupráce s obcemi, dohoda a vzájemný respekt. Právě tyto principy vzájemné komunikace si ostatní provozovatelé v loňském roce zakotvili do Kodexu, který se zavázali dodržovat. Výdejní boxy lidem přináší dostupnou a pohodlnou službu, kterou si rychle oblíbili. Brzdit další rozvoj sítě boxů zbytečnou administrativou a byrokracií jde přímo proti zájmům zákazníků, kteří svou preferenci dodání dávají zcela jasně najevo každý den,“ řekl poslancům Jan Vetyška, výkonný ředitel APEK.

Výdejní boxy zásadně proměnily způsob doručování. Lidem přinesly větší pohodlí, časovou flexibilitu a možnost vyzvednout si zásilku tehdy, kdy jim to skutečně vyhovuje. I proto jejich popularita dlouhodobě roste a boxy se staly jedním z nejvýraznějších symbolů moderní e-commerce. Silnou podporu veřejnosti potvrzují i dostupná data. Podle výzkumu Nielsen Admosphere preferuje doručení do boxu 72 % Čechů, 81 % online zákazníků hodnotí boxy pozitivně a 73 % by vadilo, kdyby box ve svém okolí neměli. Pouze 5 % respon-

dentů by souhlasilo s jejich zrušením v obci a jen 18 % s omezením jejich počtu. V roce 2025 se navíc výdejní boxy staly nejčastěji využívaným způsobem doručení z e-shopů a denně jimi projde více než 700 000 zásilek.

Další komplikace s umístováním výdejních boxů by tak nedopadla jen na zákazníky ve velkých aglomeracích, ale i na menší obce, kam by se služba nemusela dostat vůbec. Výdejní box totiž stále chybí ve čtvrtině obcí do 5000 obyvatel. APEK proto považuje zařazení výdejních boxů do režimu stavebního zákona za nesystémový krok. Zároveň připomíná, že stát sám výdejní boxy uznává jako praktický distribuční kanál pro služby občanům.

„Je těžké lidem vysvětlit, že stát na jedné straně výdejní boxy aktivně využívá pro pohodlnější služby občanům, například pro doručování řidičských průkazů, SPZ nebo nově zavazovaných léků na recept, ale na druhé straně by jejich další rozvoj zatěžoval novou administrativou. To jde proti logice zákona, který sliboval zjednodušování, i proti tomu, co zákazníci sami chtějí,“ doplnil Jan Vetyška. (tz)

Udržitelnost

Kaufland se stal Zodpovědným obchodníkem roku 2025 za komplexní péči o zaměstnance

Společnost Kaufland uspěla v prestižní soutěži Mastercard Obchodník roku. Slavnostní vyhlášení proběhlo 11. března v Praze. Kaufland zvítězil v kategorii SOCR ČR Zodpovědný obchodník 2025. Odborná porota ocenila komplexní přístup společnosti k podpoře a ochraně zaměstnanců, který vytváří bezpečné pracovní prostředí a poskytuje pomoc lidem v náročných životních situacích.



řeny na bezpečí a podporu našich zaměstnanců. Věříme, že odpovědná firma musí vytvářet prostředí, kde se lidé cítí dobře a mohou se obrátit na svého zaměstnavatele i v náročných chvílích. Tento projekt je důkazem, že moderní obchod stojí především na lidech, kteří jej tvoří, a jasně ukazuje, že bezpečí a důstojnost našich zaměstnanců jsou pro nás hodnoty, na kterých nám opravdu záleží,“ sdělila Šárka Churavá, vedoucí úseku Péče o zaměstnance v Kauflandu.

Kaufland v kategorii Zodpovědný obchodník uspěl již několikrát. V loňském ročníku získal uznání za projekt Z lásky k regionům, který podporuje spolupráci s lokálními dodavateli a rozvoj regionální produkce. Stal se také Zodpovědným obchodníkem roku 2022 díky inovativním energetickým řešením ve svých prodejnách, zejména plošné výměně osvětlení za LED a zasklení chladicího nábytku, které přinesly výrazné úspory elektrické energie. Letošní ocenění tak potvrzuje dlouhodobý důraz společnosti na odpovědné a udržitelné podnikání.

Soutěž Mastercard Obchodník roku patří mezi nejvýznamnější ocenění v oblasti maloobchodu v České republice. Kategorie Zodpovědný obchodník, jejímž garantem je Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, oceňuje projekty obchodních společností, které přinášejí pozitivní společenský dopad a přispívají k odpovědnému podnikání v retailu. (tz)

Unikátní projekt obchodního řetězce Kaufland získal ocenění zejména za systematickou péči o zaměstnance a propojení interních podpůrných nástrojů s odbornou asistencí externích partnerů. Program reaguje na aktuální společenské výzvy a nabízí zaměstnancům diskrétní a profesionální podporu v náročných pracovních i životních situacích.

„Obchodní řetězce patří mezi největší zaměstnavatele v Česku a svým zaměstnancům vedle dlouhodobé stability a atraktivních mezd nabízí také velkou řadu zajímavých benefitů. Výběr vítěze byl letos velmi obtížný a porota se nakonec rozhodla ocenit Kaufland za to, že věnuje pozornost i tématu, které stále zůstává na okraji společenské diskuse. O domácím násilí je potřeba mluvit a je potřeba hledat cesty, jak obětem zajistit bezpečné prostředí, ve kterém mohou tento těžký problém řešit. Děkuji proto

Kauflandu, že takovou cestu hledá,“ řekl prezident SOCR ČR Tomáš Prouza.

Komplexní systém podpory a ochrany zaměstnanců je součástí strategie udržitelnosti společnosti Kaufland a zahrnuje několik vzájemně propojených opatření. Zaměstnanci mohou využít síť speciálně proškolených firemních důvěrníků, kteří poskytují bezpečný prostor pro řešení citlivých témat.

Součástí projektu je také aktivní zapojení společnosti do prevence domácího násilí. Kaufland je signatářem Charty proti domácímu násilí a nabízí konkrétní formy podpory zaměstnancům v krizových situacích. Společnost rovněž spolupracuje s platformou Dobrokruh, která poskytuje psychologickou a právní pomoc, asistenci při hledání krizového bydlení nebo podporu při řešení osobních a rodinných problémů. „Vážíme si toho, že porota ocenila náš projekt zamě-

logie takovou moc nad jednotlivcem, nikdy předtím nebyly milióny lidí s tak strojovou systematickostí vyvražďováni v koncentračních táborech a na bojištích po celém světě. Tento paradox – že století osvětlení a humanity přineslo zároveň genocidu a masové vyhlazování – zůstává jedním z nejbolestnějších rysů moderní historie. Ale dějiny nejsou jen souborem dat a faktů. Jsou to i příběhy lidí, kteří žili, rozhodovali se a nesli důsledky svých činů. Některé kontexty doby dovedl k hrdinství, jiným umožnil naplno projevit jejich zvrácenost.



INZERCE

Účetní a poradenská firma FISKUS CZ s.r.o. vám nabízí:

vedení jednoduchého i podvojného účetnictví, zpracování účetnictví za celý rok, mzdy, DPH, daňová přiznání všeho druhu a řadu dalších služeb ekonomických a daňových (podnikatelské plány, úvěry, ekonomické vedení firem, krizové řízení apod.)

Kontakt: U Kanálky 1, 120 00 Praha 2, tel.: 224 918 293; 224 922 420; 224 922 688; 224 917 584; 223 016 650; 223 016 651, fax: z jakéhokoli uvedeného čísla mojmir@fiskus.cz 602 217 061 karel@fiskus.cz 603 423 097 www.fiskus.cz

Naše kavárna

Generálním ředitelem J&T Banky bude od července Slavomír Beňa

Slavomír Beňa vystřídá k 1. červenci Štěpána Ašera po dvaceti letech v pozici generálního ředitele J&T Banky. Po schválení ČNB se stane i členem představenstva. Završí se tak proces předávání vedení, na který se banka v posledních letech vědomě a systematicky připravovala.

Generálním ředitelem ZP MV ČR Ondřej Felix

Správní rada Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra ČR na mimořádném jednání v březnu vybrala nového generálního ředitele ZP MV ČR. Od 1. května 2026 se jím stane MUDr. Ondřej Felix, MBA, LL. M.

Novým generálním ředitelem ČPZP je Ing. David Šmehlík

Novým generálním ředitelem České průmyslové zdravotní pojišťovny se 12. března stal Ing. David Šmehlík, MHA. Do funkce jej dne 11. března jmenovala Správní rada ČPZP.

Marco Iannaccone předsedou představenstva a generálním ředitelem UniCredit Bank

Marco Iannaccone bude jmenován novým předsedou představenstva a generálním ředitelem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. Zároveň se stane novým ředitelem Klientských řešení pro střední a východní Evropu. Do nové pozice nastoupil 1. dubna.

Petr Káňa ředitelem DHL Supply Chain v ČR

Novým generálním ředitelem společnosti DHL Supply Chain v ČR byl jmenován Petr Káňa. Vystřídal Filipa Budíka, který po sedmnácti letech úspěšného vedení české pobočky zastává roli ředitele pro střední a východní Evropu.

Sponzoring, charita, pomoc

V Globusu charitativní mazance

Letošní Velikonoce se v Globusu nesly v duchu poctivé vlastní výroby. Státisíce mazanců vznikaly pod rukama mistrů pekařů v rámci oblíbené charitativní akce, která se zaměřuje na lokální dobročinné projekty. Z každého prodaného Mazance de luxe na jejich podporu poputuje příspěvek 25 Kč. V loňském roce se díky této iniciativě mohlo rozdat mezi regionální organizace 176 025 Kč. (tz)

Lego naší legislativy

IMOS Brno může ovládnout Dopravní stavby Brno

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže ve zjednodušeném řízení povolil transakci na stavebním trhu. IMOS Brno, a.s., může získat obchodní podíl představující 100 % na základním kapitálu a hlasovacích právech ve společnosti Dopravní stavby Brno, s.r.o. Rozhodnutí Úřadu je už pravomocné. IMOS Brno je součástí podnikatelské skupiny, v jejímž čele stojí společnost IMOS holding, a.s., která působí v oblasti stavebnictví na území České republiky, Slovenska a Německa. Skupina IMOS se zabývá především realizací komplexních projektů v oblasti pozemních, dopravních a vodohospodářských staveb a dále působí v oblasti výroby a prodeje kameniva a asfaltových obalovaných směsí. Dopravní stavby Brno se zaměřují zejména na výstavbu a rekonstrukce tramvajových tratí, inženýrských sítí a pozemních komunikací. Okrajově působí podobně jako IMOS také v oblastech pronájmu kancelářských prostor a výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Úřad ve správním řízení zjistil, že spojení firem nebude mít za následek podstatné narušení hospodářské soutěže, a proto akvizici povolil bez podmínek. (tz)

Nezapomeňte na knihu



Grada Publishing, a. s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: 234 264 401
fax: 234 264 400
www.grada.cz

Čas vrahů Anatomie zla a naděje 20. století Petr Nutil

Dvacáté století bylo epochou technického pokroku, kulturního rozkvětu a nebyvalých vědeckých objevů, které posunuly lidstvo z věku páry do éry dobývání vesmíru, jaderné energie a globální konektivity. Člověk se během něj z velké části osvobodil od nemoci a hladu – a přesto to bylo i století, v němž se tím nejdestruktivnějším způsobem projevil temný stránky lidské povahy. Nikdy předtím nezískala ideo-

AI mění rozhodování top manažerů

Umělá inteligence proniká do rozhodování nejvyššího vedení. Na základě jejich doporučení změnilo své rozhodnutí alespoň jednou 83 % top manažerů. Podle průzkumu SAP mezi 350 vedoucími pracovníky z Česka a Slovenska jde většinou o výjimečné situace. Pravidelný vliv přiznává méně než desetina dotázaných. Při širším nasazení AI ve firmách se téměř čtyři z deseti potýkají s roztržitými daty. Pro každou třetí firmu hraje významnou roli také nejasný legislativní rámec.

„Umělá inteligence dnes zásadně mění prostředí, ve kterém firmy fungují. Často s ní ale jen experimentujeme v izolovaných projektech. Pokud má AI přinést ve firmách zásadnější změnu k lepšímu, musíme ji začít využívat systematicky a ve všech klíčových procesech. To vyžaduje jednotná a kvalitní data, jejich propojení mezi odděleními a jasnou strategii, která posune AI z pilotních projektů do každodenního fungování firmy. Teprve tehdy může technologie přinést stabilní růst produktivity a reálný dopad na ziskovost,“ řekla Hana Součková, generální ředitelka SAP ČR.

Česko napřed v datech, Slovensko otevřenější změně

Data mají české firmy připravená lépe než ty slovenské. Zatímco v Česku téměř tři z deseti dotázaných tvrdí, že se jim jednotný datový základ podařilo vytvořit, na Slovensku je to pouze 18 %. Další 41 % tuzemských firem plánuje situaci řešit. Méně než každá pátá se tematice věnovat neplánuje.

Roztržitost dat vnímá 37 % českých podniků jako jednu z největších bariér při zavádění AI. Pro každou třetí firmu hraje významnou roli také chybějící pravidla či legislativa. Firmy zároveň narážejí na vnitřní bariéry. Neochotu za-

městnanců přijímat nové nástroje uvádí 27 % českých podniků a 16 % slovenských.

„Největší bariérou pro širší využití AI není strach z technologie, ale chybějící strategie a odvaha lídrů jít příkladem. Mnoho manažerů stále vnímá AI jen jako nástroj pro drobné zvýšení efektivity jednotlivců, nikoliv jako katalyzátor pro transformaci celé firmy. Lídři proto musí definovat jasná pravidla a začít měřit přidanou hodnotu v každodenní práci. Klíčem k úspěchu je nyní symbióza lidského úsudku a strojové inteligence, která vyžaduje systematické budování nových kompetencí,“ sdělila Radka Dohnalová, zakladatelka a CEO Atairu.

Etická pravidla má jen pětina firem

Ačkoliv v Česku i na Slovensku uvádí většina top manažerů, že kvůli výstupům z AI alespoň jednou změnili své rozhodnutí, do běžného řízení firem zatím tato technologie výrazněji nezasahuje. Zdrženlivost vůči častějším konzultacím s AI může souviset s vnímáním osobní odpovědnosti. Plnou odpovědnost za případná chybná rozhodnutí na základě doporučení AI by převzalo 58 % tuzemských manažerů. Třetina by ji nesla jen částečně a pouze 5 % dotázaných se domnívá, že by odpovědnost měl zcela převzít dodavatel technologie.

I přes rostoucí popularitu AI má interní pravidla pro její etické používání pouze každá pátá firma v Česku i na Slovensku. Nejdále jsou firmy z Trenčínského kraje (44 %), který předstihl Prahu (35 %), Bratislavu (32 %) i Plzeňský kraj (31 %). Celých 36 % firem v Česku a 30 % na Slovensku etické využití AI interně neřeší a do budoucna to ani neplánuje.

Personalistika dohání náskok

České firmy aktuálně využívají umělou inteligenci nejčastěji v oblasti vztahů se zákazníky, což uvedlo 39 % respondentů. Třetina firem upřednostňuje logistiku. Na posledním místě



ilustrační foto archiv SAP

zůstalo HR, které jako prioritní oblast pro nasazení AI označilo 18 % respondentů.

V průzkumech SAP se personální oddělení na místě s nejnižší prioritou pro využití nejmodernějších technologií objevuje opakovaně, byť lze pozorovat rostoucí trend. V roce 2022 pouze 6 % českých firem označilo HR jako hlavní oblast pro digitalizaci. V roce 2024 podíl narostl na 16 %. Minulý rok se celých 20 % firem vyjádřilo, že si do budoucna dokáže představit HR jako oblast, kde umělou inteligenci nejvíce využijí. „Lidský kapitál bude mít v budoucnu ještě vyšší hodnotu než dnes. Právě schopnosti, zku-

šenosti a kreativita lidí jsou tím, co rozhoduje o dlouhodobé konkurenceschopnosti firem. Díky umělé inteligenci dokážeme tento potenciál mnohem přesněji rozpoznat a cíleně rozvíjet od výběru vhodného člověka na odpovídající pozici přes efektivnější onboarding, systematickou podporu manažerů při práci s týmy až po personalizované vzdělávání a rozvoj,“ vysvětlila Hana Součková.

Průzkum je součástí zprávy Od experimentů k hodnotě společnosti SAP a Atairu. Sběr dat byl realizován prostřednictvím aplikace Instant Research agentury Ipsos. (tz)

Práci nevezme umělá inteligence, ale lidé, kteří ji umějí využít

Ještě před několika lety byla umělá inteligence vnímána spíše jako experiment nebo technologická zajímavost. V roce 2026 se však stává běžnou součástí pracovního prostředí – a to nejen v IT firmách, ale napříč většinou oborů. Změna, kterou přináší, není jen technologická. Mění se samotný způsob práce, organizace úkolů i očekávání od zaměstnanců.

„Zásadní rozdíl oproti minulosti spočívá v tom, že umělá inteligence už není jen nástroj, kterému člověk pokládá otázky. Moderní systémy se postupně posouvají k takzvaným AI agentům – nástrojům, které dokážou samostatně plnit zadané úkoly, plánovat jednotlivé kroky a spolupracovat s dalšími systémy. Místo jednoduchého dotazu tak uživatelé stále častěji zadávají cíle: například připravit analýzu dat, vytvořit návrh prezentace nebo vyhledat informace a sestavit shrnutí,“ uvedl Martin Krček z Počítačové školy GOPAS.

Od chatů k autonomním nástrojům

AI technologie se navíc rychle integrují přímo do běžných pracovních aplikací. Nástroje pro kancelářskou práci, správu projektů nebo komunikaci dnes stále častěji obsahují vestavěnou umělou inteligenci, která dokáže pomáhat s psaním textů, analýzou dat, organizací práce nebo automatizací rutinních úkolů.

„Důležité přitom je, že využívání těchto nástrojů už často nevyžaduje žádné technické znalosti. AI se stává přirozenou součástí pracovního prostředí podobně, jako se před lety staly běžné cloudové služby nebo chytré telefony. Zaměstnanci tak mohou technologii využívat intuitivně a postupně ji zapojovat do svých každodenních činností,“ řekl Michal Španěl, manažer a datový analytik pracovního portálu JenPráce.cz. Pro IT správce a firmy to ale zároveň znamená nová



kresba Pixabay

výzvy. S rostoucím využíváním AI roste také potřeba řešit správu přístupů, ochranu citlivých dat a kontrolu nad tím, jak umělá inteligence s firemními informacemi pracuje. Firmy musí nastavit pravidla, jak AI používat bezpečně, jak pracovat s citlivými dokumenty a jak zabránit tomu, aby se důležitá data dostala mimo kontrolované prostředí. Technologie tak přináší nejen nové možnosti, ale i nové typy rizik, na které musí organizace reagovat.

Práci nevezme AI, ale lidé, kteří ji umějí využít

„Navzdory častým obavám se zatím nepotvrzuje scénář, že by umělá inteligence ve velkém nahrazovala zaměstnance. Mnohem pravděpodobnější je jiný vývoj: pracovní trh se začne více rozdělovat podle toho, kdo dokáže AI efektivně využívat. Zaměstnanci, kteří se s novými nástroji naučí pracovat, mohou být výrazně produktivnější než ti, kteří je ignorují. Rozdíl tak nebude ani tak mezi profesemi, ale mezi přístu-

pem k technologii. Ten, kdo dokáže AI zapojit do své práce, zvládne často stejný objem úkolů rychleji a s menší námahou,“ poznamenal Jan Dvořák z Počítačové školy GOPAS.

Přesto existují oblasti, kde může být dopad automatizace citelnější. Týká se to především rutinních a opakujících se činností, například v zákaznických centrech nebo u jednoduchých administrativních úkolů. V těchto typech práce dokáže AI velmi dobře nahradit část lidské činnosti, protože pracuje rychle, bez chyb a nepřetržitě.

„Naopak u kvalifikovaných profesí, jako jsou programáři, analytici nebo IT specialisté, zatím nedochází k masivnímu úbytku pracovních míst. Jejich role se spíše proměňuje – místo samotné práce s daty či kódem se více zaměřují na řízení systémů, interpretaci výsledků a strategické rozhodování. V mnoha případech se z nich stávají spíše ‚dirigenti‘ technologických nástrojů než jejich přímí vykonavatelé,“ vysvětlil Michal Španěl.

AI gramotnost jako nová dovednost

„S rostoucí rolí umělé inteligence se začíná prosazovat také nový typ dovednosti – tzv. AI gramotnost. Nejde přitom o hluboké technické znalosti nebo schopnost programovat. Důležitější je schopnost pochopit, jak AI zapojit do každodenní práce,“ upozornil Jan Dvořák.

„AI-gramotný zaměstnanec dokáže rozpoznat, které činnosti mu technologie může zrychlit nebo zjednodušit. Může jít o analýzu dat, tvorbu textů, vyhledávání informací, přípravu prezentací nebo automatizaci rutinních úkolů. Klíčová je především ochota nové nástroje zkoušet, testovat jejich možnosti a postupně je zapojovat do pracovních procesů,“ komentoval situaci Michal Černý z Audiopro.

Velkou chybou je naopak postoj, že se technologie konkrétního člověka netýká. AI totiž postupně proniká do většiny profesí a ignorovat ji může znamenat ztrátu konkurenční výhody na pracovním trhu. Podobně jako v minulosti práce s počítačem nebo internetem se i práce s AI postupně stane běžnou součástí profesních dovedností.

Technologie nestačí bez lidí

„Zkušenosti z praxe zároveň ukazují, že samotné zavedení AI nástrojů ještě automaticky nevede k vyšší produktivitě. Klíčovou roli hraje způsob, jakým firmy technologii využívají. Organizace, které investují do vzdělávání zaměstnanců a systematicky hledají oblasti, kde může AI pomoci, dosahují výrazně lepších výsledků než ty, které technologie pouze ‚zapnou‘ bez jasné strategie. Umělá inteligence totiž není univerzální řešení – funguje nejlépe tam, kde je dobře integrována do pracovních procesů. Proto se stále častěji ukazuje, že úspěch AI není jen otázkou technologií, ale především lidí. Schopnost správně kombinovat lidské rozhodování, zkušenosti a technologické nástroje se stává jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti,“ doplnil Michal Španěl. (tz)