

Forbes

ÚNOR 2026

I JEDNA
VĚTA VÁM
MŮŽE ZMĚNIT
ŽIVOT.

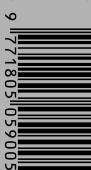
POD

30



**TVÁŘÍ V TVÁŘ
BUDOUČNOSTI**
**PŘEDSTAVUJEME TŘICET
POZORUHODNÝCH ČEŠEK
A ČECHŮ POD TŘICET LET.**

CENA 249 Kč



02

Vaše cesta za dobrodružstvím **ZAČÍNÁ S MINI COUNTRYMAN.**

**NYNÍ V LIMITOVANÉ EDICI WORKS
S VÝBAVOU ZA 187 000 Kč A ÚROKEM 0 %.**



Nabídka výbavy zdarma platí pro všechny motorizace vyjma MINI John Cooper Works Countryman ALL4. Celková hodnota činí min. 187 241 Kč s DPH a zahrnuje Paket John Cooper Works, Paket M a metalický lak. Uvedená úroková sazba je dostupná při parametrech úvěrového financování na 24 měsíců s akontací 60 % a je určena pro podnikatele. Každá žádost o financování



MINI COUNTRYMAN



podléhá schválení ze strany BMW Financial Services Czech Republic s.r.o. Změna cen vyhrazena. Pro přesnou kalkulaci a konkrétní nabídku kontaktujte autorizovaného partnera MINI. Obrázek je ilustrativní a finální specifikace a cena se může lišit dle zvolené výbavy. Akce platí do odvolání, nejpozději do 31.3.2026. MINI Countryman: Spotřeba paliva, kombinovaná WLTP v l/100 km: 4,6-7,2; Emise CO₂, kombinované WLTP v g/km: 120-163.

• OBSAH •

4

OBSAH

NÁZORY

12 | EDITORIAL

Zdravko Krstanov

FOCUS

14 | POWER STUDIO

Kde vzniká nejpopulárnější hudba Česka?

Robert Sattler

16 | GONG, TRIUMF A BORDEAUX

Příběh velkolepého IPO CSG. V Amsterodamu se zrodil nový nejbohatší Čech.

Michal Bernáth

18 | BYZNYS POD 30

Jak si vedou firmy členů Forbes výběru z minulých let?

Marek Tomanka

20 | 30 POD 30 INSIDE OUT

Náhled do soukromí členů výběru 30 pod 30.

Aneta Šaferová

24 | LEVNĚJI, POMALEJI, SLABĚJI?

Klíčová data k Zimním olympijským hrám 2026.

Pavla Francová

28 | ORBIS PICTUS

Alright, alright, alright. Matthew McConaughey si nechal patentovat sám sebe.

Marek Tomanka

30 POD 30

30 | CLASS OF 2026

Seznamte se s další třicítkou mimořádně talentovaných mladých Čechů.

Redakce Forbesu

54 | STŘET SE ODKLÁDÁ

Aktivistka Rozárie Haškovcová a miliardář Zbyněk Frolík u jednoho stolu.

Pavla Francová

70 | HOLKY TO CHTĚJ TAKY!

Founderky Monika Štěpánová a Ina Jovičič o svých startupech a expanzi do zahraničí.

Pavla Francová, Michal Bernáth



30 | CLASS OF 2026, 30 POD 30

FOTOGRAFIE NA TITULNÍ STRANĚ: ANNA KOVAČIČ

BOSS



BOSS THE SCENT

PROPOJTE SMYSLY S NOVÝMI INTENZIVNÍMI VŮNĚMI

82 | POKRAČOVATEL RODU

Max Kolowrat chce rodinné dědictví převést do 21. století a zapsat se do učebnic.

Kristýna Tmejová

98 | V HLAVĚ

Václav Knapp a Tomáš Čermák. Jak přemýšlejí dvě naděje české vědy?

Kristýna Tmejová

104 | POKLAD

Takhle vypadá den strávený s influencerkou a podnikatelkou Bé Hà Nguyen.

Kristýna Tmejová

108 | ADAMEUS

Adam Znamirovský začal hrát na klavír ve čtyřech letech, o pár měsíců později zvládl Beethovena. Co jste v tom věku dělali vy?

Filip Šaiver

112 | NAROVNAT ZÁDA

Abstinent, Šarlatán, Nepela, Franz, Hamlet. Herec Josef Trojan v mimořádně otevřeném rozhovoru.

Irena Cápová, Alžběta Cápová

124 | COOL JOB

Tři šéfkuchaři, dvě michelinské hvězdy, jedno vítězství v soutěži Bocuse d'Or a mnoho chutných poznání.

Ondřej Kinkor

130 | KDYŽ MÁLO ZNAMENÁ VÍC

Studentka popisuje, jak pomáhá dětem v těžkých životních situacích.

Gabriela Hortová

132 | RECEPT NA ÚSPĚCH

Rychlobruslař Metoděj Jílek a jeho rady, jak se prosadit mezi špičkou.

Benedikt Lederer

136 | OPERACE: TEREZA

Právo pod palbou. Tereza Milošová a její výklad paragrafů v NATO.

Aneta Šaferová

7 NAD 70

138 | DĚLAT VĚCI, KTERÉ MILUJETE

Dekády práce a úspěchu očima sedmi statečných a zaneprázdněných.

Redakce Forbesu

CEO

142 | ŠÉFOVÉ V OFENZIVĚ

Průzkum PwC mezi 192 CEO v Česku, kteří oproti zbytku Evropy hýří optimismem.

Jana Mertová

148 | CEO2

Jindřich Fremuth v čele operátora O2 udává tempo celému telekomunikačnímu trhu.

Jana Mertová, Robert Sattler



82 | Max Kolowrat



108 | Adam Znamirovský



112 | Josef Trojan

CZAPEK

GENÈVE

WE COLLECT RARE PEOPLE



Antarctique

REVELATION


BENY
LUXURY WATCHES & JEWELLERY

Pařížská 8 | 110 00 Praha 1
Tel: +420 222 315 928 | E-mail: info@beny.cz
www.beny.cz

156 | HRNEČKU, VAŘ!

Jak výrobce kuchyňského robota Thermomix atakuje miliardový obrat.

Pavla Francová

FORBES LIFE

164 | NABÍT SI HUBU A... VSTÁT

Režisér Tomáš Mašin o osobních důvodech, kvůli kterým dostávají jeho postavy tvrdé rány.

Filip Saiver

172 | PROSTĚ DAKAR

Slavná rallye je svět sám pro sebe, kde se závodníci mění v legendy.

Ondřej Kinkor



172 | Defender D7X-R

Forbes Česko

VYDAVATEL
MediaRey, SE

CEO
Barbora Průša

CFO
Štefan Fijko

ŠÉFREDAKTOR
Zdravko Krstanov

ZÁSTUPCI ŠÉFREDAKTORA
Irena Čápková, Robert Sattler

DIGITAL PRODUCT DIRECTOR
Andrea Steiner

FORBES A FORBES.CZ
Kristýna Tmejová, Jan Strouhal, Pavla Francová, Filip Saiver, Ondřej Kinkor, Jana Mertová, Jakub Heller, Martin Bajtler, Jana Pšeničková, Karel Wolf, Anna Nusková, Marek Tomanka, Silvie Friedmannová, Jana Divinová, Julie Mahlerová, Aneta Šaferová, Michal Bernáth, Adam Hecl, Lukáš Vojáček, Ondřej Novotný, Petra Čieslar, Michaela Černá, Kateřina Bičíková Harudová, Filip Vokoun, Benedikt Lederer, Pavel Kohár, Viktorie Melicharová, Viktorie Davidová, Karolína Kawuloková, Jan Lacina, Pavla Škrivánková, Štěpán Vicha, Anna Odermattová

GRAFIKA
VIZUÁLNÍ KONCEPT: Forbes

ART DIRECTOR: Štěpán Kettner
GRAFIKA: Pavel Novák, Michael Říha

VE SPOLUPRÁCI: Studio Marvil

SOCIAL MEDIA
HEAD OF SOCIAL MEDIA: Kateřina Petroušková
SOCIAL MEDIA MANAGER: Michaela Forejtová, Simona Fišerová
VIDEO: Vojtěch Kuřátko

JAZYKOVÁ REDAKCE
Lucie Tomasová, Rea B. Čepelová, Igor Pejchal, Hana Haasová

DEVELOPMENT
Lucia Špišáková, Alžběta Faltisová

WEB DESIGNER
Matuš Kočíš

DATA ANALYST
Olga Ruddáková

PODCAST SPECIALIST
Tomáš Tkáč

ADRESA REDAKCE
Meteor Office Park, budova B, 1. patro, Sokolovská 100/94, Praha 8, 186 00

e-mail: redakce@forbes.cz
E-MAILY ČLENŮ REDAKCE A INZERCE: jmeno.prijmeni@forbes.cz

VYDÁNÍ: ÚNOR 2026 EVIDENČNÍ ČÍSLO: E20263

ROZŠÍŘUJE: PNS, a.s., a další distributori

OBSAH OZNAČENÝ JAKO BRANDVOICE A ADVICE PŘIPRAVUJE KREATIVNÍ STUDIO FORBES BRANDVOICE LAB VE SPOLUPRÁCI S OBCHODNÍMI PARTNERŮY. CÍLEM JE INFORMOVAT O ZAJÍMAVÝCH TEMATECH, SLUŽBÁCH A PRODUKTECH A PROPOJIT PARTNERY SE ČTENÁŘI.

BRANDVOICE LAB
Jana Víšková, jana.viskova@forbes.cz, +420 724 248 394
Václav Kozák, Aleš Wallcon, Alena Dušková, Klára Šindlerová

SALES DIRECTOR
Marek Večera, marek.vecera@forbes.cz, +420 724 907 855

SALES MANAGER
Nada Lašová, Ondřej Fronček, Markéta Dutková, Anna Staník Cahliková,
Jan Křížek, Tereza Šoltysová, Simona Dvořáková
obchod@forbes.cz

TRAFFIC MANAGER
Michaela Nováková, michaela.novakova@forbes.cz, +420 737 532 760

OFFICE MANAGER
Aneta Zítková, office@forbes.cz, +420 771 529 128

EVENTY A KONFERENCE
Zuzana Mánková, zuzana.mankova@forbes.cz, +420 727 803 180
Nora Walterová, Nela Hettenbergerová, Veronika Zajíčková, Martin Lev

MARKETING A ČLENSTVÍ
Veronika Pešková, veronika.peskova@forbes.cz, Kristina Zoi Jílková, kristina.zoi.jilkova@forbes.cz,
clenstvi@forbes.cz, +420 720 620 695

BRAND STRATEGY MANAGER
Sára Hobzová, sara.hobzova@forbes.cz, +420 770 328 905

HR SPECIALIST
Zuzana Tomičková, zuzana.tomickova@forbes.cz

TISK
Triangl, a.s., Beranových 65, 199 00, Praha 9

Reprodukce díla jako celku nebo jeho částí je možná jen s předchozím souhlasem vydavatele.

Forbes Media, LLC

CHAIRMAN & EDITOR-IN-CHIEF

Steve Forbes

CEO

Sherry Phillips

CHIEF CONTENT OFFICER

Randall Lane

PRESIDENT, LICENSING & BRANDED VENTURES

Peter Hung

ASSISTANT MANAGING EDITOR, GLOBAL EDITIONS

Kerry A. Dolan

DIRECTOR, BRANDED VENTURES

Mathew Sevin

GENERAL COUNSEL

MariaRosa Cartolano

VICE PRESIDENT & ASSISTANT GENERAL COUNSEL

Nikki Koval

ZALOŽENO ROKU 1917

B. C. Forbes, editor-in-chief (1917–1954)

Malcolm S. Forbes, editor-in-chief (1954–1990)

James W. Michaels, editor (1961–1999)

William Baldwin, editor (1999–2010)

Vydavatelem Forbesu Česko je MediaRey, SE, na základě licenční smlouvy s Forbes IP (HK) Ltd., 21/F, 88 Gloucester Road, Wanchai, Hongkong. „FORBES“ je registrovaná ochranná známka používaná na základě licence od FORBES IP (HK) Limited. Copyright©2019 Forbes. All rights reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office.

ISSN: 1805-059X

KNOWLIMITS

→ → → knowlimits.cz

I letos jsme nej a jedeme dál



#1

Recma
Domestic
Report 2024

#1

Recma
Activity
volume 2024

#1

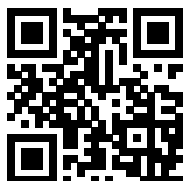
COMvergence
Billing
2024

Nové informace ze světa ekonomiky, inspirativní příběhy úspěšných firem a lidí nebo rady odborníků. Tohle vše a mnohem více každý den na Forbes.cz. Podívejte se, které články vás v průběhu ledna zajímaly v online verzi magazínu Forbes nejvíce.



NEJLEPŠÍ LÉKAŘI ČESKA 2026

Zdraví je to nejcennější, co máme, proto ve Forbesu počtvrté přinášíme výběr nejlepších lékařek a lékařů Česka – takových, kteří dokážou zachraňovat nejen zdraví, ale především životy. Tohle je padesátka, u které se chcete léčit.



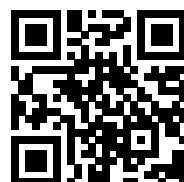
VYCHÁZEJÍCÍ HVĚZDY. TADY JE DVANÁCT NEJLEPŠÍCH MLADÝCH LÉKAŘŮ A LÉKAŘEK ČESKA

Říká se, že budoucnost je ve hvězdách, a budeme-li ji predikovat na základě schopností vycházejících lékařských hvězd, vyjeví se ve velmi optimistických barvách. Důkazem budiž výběr špičkových profesionálů, který Forbes sestavil z lékařů a lékařek, jejichž věk nepřekročil 40 let.



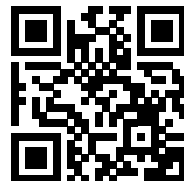
CHIRURG, NEBO BYZNYSMEN? TOMÁŠ ŠEBEK PRODAL FIRMU ZA STAMILIONY

Známý lékař v exkluzivním rozhovoru mluví o tom, jak probíhala transakce za vyšší stovky milionů korun a jaké má plány do budoucna. Kam bude mířit další expanze projektu uLékaře.cz a proč si Tomáš Šebek myslí, že on sám jednou skončí jako doktor z hor?



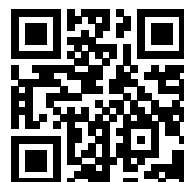
NEJVĚTŠÍ HROZBOU JE PŘEHLÍŽET ÚNAVU, ŘÍKÁ PRIMÁŘ Z LIBERECKÉ INTERNY

Tomáš Pavlu je primářem na interně a zástupcem přednosty Centra interních oborů v Krajské nemocnici Liberec. A kromě toho je součástí našeho letošního výběru vycházejících hvězd medicíny, jejichž práci stojí za to sledovat.



BYLO BY LEPŠÍ NECHAT PENÍZE POD POLŠTÁŘEM. TOHLE JSOU INVESTIČNÍ PROPADÁKY ROKU 2025

Rok 2025 byl svědkem řady „all time high“. Rostl bitcoin, zlato i stříbro, pozadu nebyly ani akcie: dařilo se Netflixu, těžarům zlata a výrobce čipů. Pak přišly rekordní prosincové hodnoty indexu největších amerických firem. Uplynulý rok byl však nebyvale plný také investičních loserů. Kde bylo nejhorší mít uložené peníze?



Z OLYMPIJSKÉHO ŠAMPIONA MANAŽEREM. UŽ JSEM SE NASPORTOVAL DOST, ŘÍKÁ LUKÁŠ BAUER

Trojnásobný olympijský medailista a jeden z historicky nejvýraznějších českých běžců na lyžích v obsáhlém rozhovoru o roli manažera velkého sportovního kolosu, shánění peněz v lyžování i spojitosti mezi Jizerskou padesátkou a uměním.

 Nejzajímavější texty o byznysu, financích či technologiích. Propojte se s lidmi z Forbesu.
FORBES ČESKO



 Fotky a videa toho nejlepšího z Forbesu Česko, včetně Forbes eventů.
@FORBESCESKO



 Skryté perly i příběhy zářivého úspěchu v odvětvích umění, gastru a cestování najdete na
LIFE.FORBES.CZ



Ted' je nejlepší chvilé pořídit si Mac do firmy.



 Mac

Poříd'te si **Mac** do firmy a získáte **1 rok prodloužené záruky za 1 Kč**.
Navíc s **výkupním bonusem 3 000 Kč**.

iStores

istores.cz/smb



Forbes

POD 30

ČESKO 2026

The world is yours



Extrémně nadějní vědci,

výjimečně vlivná novinářka, dravé právničky, zcela jedinečný designér, světový šampion backgammonu a pokeru, ambiciózní startupistky nebo devatenáctiletá studentka-filantropka. To jest jen krátký výčet letošního výběru Forbes 30 pod 30.

Člověk si při tom snadno uvědomí jednu věc: budoucnost nepřichází. Ona už tu je. Jen má mladší tvář, jiný slovník a odvahu zkoušet věci, na které si starší generace často netroufla.

Výběr Forbes 30 pod 30 není oslavou věku, ale výjimečnosti. Nejde o to, kdo už je „hotový“, ale kdo je v pohybu. Kdo si klade nelehké otázky a nehledá zkratkovité odpovědi. Tito lidé ještě zdaleka nemají všechno vyřešeno – a právě proto jsou tak důležití.

Nesvazují je hotové pravdy ani pohodlný cynismus. Vidí svět jako prostor možností, ne jako soubor omezení.

Každá generace má svou chvíli, kdy může převzít odpovědnost. Ta dnešní – dost

výstižně reprezentovaná naším výběrem 30 pod 30 – ji dostává v době plné nejistoty, krizí a přerodů, ale zároveň v době, která nabízí nebývalé příležitosti. Technologie stírající hranice, přístup ke znalostem i globální dosah dávají mladým do rukou nástroje, o nichž se mnohým dříve ani nesnilo.

Letošní třicítka ukazuje, že je umí používat – chytře, odvážně a často s hlubokým smyslem pro společenský dopad.

Forbes 30 pod 30 tak není seznam jmen. Je to spíše vzkaz. Vzkaz, že tahle země má talent. Že má energii. Že má budoucnost.

A že ta budoucnost patří těm, kteří se nebojí vzít ji do vlastních rukou.

The world is yours, drazí přátelé z 30 pod 30!

Zdravko Krstanov

Exkluzivní ceny a dvouletá záruka pro firmy



ZLEVNĚNO -30 %

1 609,-

~~2 299,-~~

Powerbanka AlzaPower Vision 27 600 mAh Power Delivery (140 W)

Nabije až 3 zařízení současně včetně notebooku
TFT displej přehledně zobrazí výkon a stav baterie
Low Power Mode pro hodinky a sluchátka
Odolné hliníkové provedení, vhodná do letadla

 **alza.cz**
pro firmy × **alza power**

Ceny v Kč a platné k 5. 2. 2026. Zvýhodněná B2B akční cena je určena výhradně pro podnikatele.
Více informací na www.alza.cz/pro-firmy.

Dvě nevelké místnosti, nespočet úsměvných rekvizit a technika za pár milionů. Zvenčí tohle potměšilé místo působí nenápadně, zblízka o sobě ale dává velmi hlasitě slyšet. Právě tady, v centru Brna, nedaleko hradu Špilberk, vzniká nejpopulárnější česká hudba dneška. Songy jako Pistácie, Safír nebo Až na měsíc, jež mají v repertoáru proslulí interpreti, ale v nichž neméně důležitou roli hraje muž, který tolik na očích není – David Kopecký.

Osmadvacetiletý producent, v branži zvaný D.Kop, je tím, kdo v písních pečlivě ladí každý detail, aby se těšily co největší chytlavosti a následně i úspěchu. „Má práce spočívá v tom, že artists mají představu, jak by jejich hudba měla vypadat, a já ji pokaždé musím zpracovat do formy, aby zaujala co nejvíce lidí a zněla stejně dobře ve studiu, v autě, z repráku mobilu nebo v O2 areně,“ líčí jeden ze členů letošního výběru Forbes 30 pod 30, jenž se kolegům stará o komplexní zvuk – od vypracování hudebního podkladu přes jeho dotvoření po finální mix.

Studio, v jehož přední části, přesněji režii, David Kopecký tráví hodiny denně, nicméně připomíná spíše komunitní prostor. Scházejí se v něm nejen místní interpreti z vydavatelství Rychlí kluci, ale pravidelně tam dojíždějí také uznávaní tvůrci z ostatních koutů republiky, jako jsou třeba – čtenářům Forbesu dobře známý – DJ NobodyListen, tvář vydání z července 2024, nebo zpěvačka Annet X, jež se do výběru podtrícátníků dostala před třemi lety. „Hudba je produkt komunikace. Nefunguje to tak, že umělci dostanou zvuk, nahrají do něj text a je hotovo. Sami mají představu, jak by tracky měly znít, a zhusta je připomínají. Cíl je jasný: udělat je co nejlepší.“ A to se brněnské partě dlouhodobě daří, alespoň dle ohlasu diváků. V úvodu zmíněné songy se poslední roky řadí mezi nejčastěji poslouchané. Jen na Spotify čítá každý desítky milionů přehrání. **F**

Dostat na jednu studiovou fotku všechny interprety, se kterými David Kopecký opakovaně spolupracoval, by nebylo reálné, i kdyby zrovna měli čas vážit cestu do Brna. Songy, na nichž se v různých fázích podílel, dosud v součtu posbíraly přes jednu miliardu přehrání. Měsíc co měsíc si k nim najdou cestu miliony posluchačů – nejčastěji skrze tvorbu Calina, Viktora Sheena či dalšího kolegy z vydavatelství Rychlí kluci, jenž si říká STEIN27. Hudbu ovšem D.Kop ladí i pro Terezu Kerndlovou či Ewu Farnou.



STEIN27

Radim Zbořil

Annet X

POWER STUDIO

ROBERT SATTLER, FOTO: MICHAEL TOMÉŠ

Spolu s Calinem, Radimem Zbořilem a Dominikem Křenkem stojí za společností Mike Roft, jejíž tržby se blíží 100 milionům korun. Vedle toho, že produkuje trendující muziku, která mimo jiné několikrát vyprodala pražskou O2 arenu, uvedla tahle parta na trh mimořádně populární ledový čaj Popstar Tea, jehož se za dva roky prodalo na jednotky milionů kusů.

Calin

KOJO

Dominik Křenek

NobodyListen

David Kopecký

V popředí. Pozice vskutku výjimečná, poněvadž David Kopecký po většinu času zůstává v pozadí. „Do detailu se vrtám ve zvuku, což by kluci nezvládli. Jejich role je pak jít výsledek odprezentovat lidem, což zase nejde mně,“ tvrdí. Přesto příležitostně vidět bývá. Třeba když za své kolegy přebírá ocenění v soutěžích Český slavík či Ceny Anděl. Není ovšem divu, do značné míry jsou i jeho zásluha.

GONG, TRIUMF A BORDEAUX

URČITĚ JSTE TO UŽ SLYŠELI. ČESKÝ MILIARDÁŘ MICHAL STRNAD DOVEDL SVÉ ZBROJAŘSKÉ IMPÉRIUM K HISTORICKÉMU VSTUPU NA BURZU V AMSTERDAMU. TRŽNÍ KAPITALIZACE SKUPINY CSG JE V DOBĚ UZÁVĚRKY PŘES 824 MILIARD KORUN. Z MICHALA STRNADA TO RÁZEM DĚLÁ NEJBOHATŠÍHO ČECHA, A TO JEŠTĚ S NOTNOU REZERVOU NA ZBYTEK MILIARDÁŘSKÉHO PELOTONU. FORBES SESTAVIL OSU UDÁLOSTÍ, NA JEJÍMŽ KONCI JE NEBÝVALÝ BYZNYSOVÝ TRIUMF A NEJMÉNĚ JEDNA SKLENICE FAMÓZNÍHO ČERVENÉHO BORDEAUX.

MICHAL BERNÁTH

PŘEDEHRA K TRIUMFU

Píše se rok 2018 a zakladatel skupiny CSG Jaroslav Strnad předává kompletní vlastnictví svému synu Michalovi. Tehdejší odhady hovoří o tom, že firma, která právě prošla generační výměnou, má hodnotu kolem dvanácti miliard korun. Zatímco Jaroslav odchází budovat nový holding CE Industries, Michal přichází s plány na velkou expanzi. V portfoliu CSG už svítí kopřivnická Tatra, výrobce radarů Retia, železniční DAKO i výrobce a opravna pozemní techniky Excalibur Army.

Kromě několika slovenských závodů výraznější stopa skupiny v zahraničí zatím chybí.

RŮST A NÁKUPY

O několik let později je všechno jinak. Ve skupině se nachází munička a plnička velkorážové munice ve španělské Granadě. V roce 2022 přichází přelomový deal: CSG kupuje většinový podíl ve světově významné italské muničce Fiocchi s pobočkami i ve Velké Británii a v USA.

BANKY PŘED BRANAMI

Po začátku války na Ukrajině letí akcie veřejně obchodovaných evropských zbrojovek do dosud nevídaných výšin. Akcie Rheinmetallu vzrostly mezi lety 2021 a 2023 o 300 procent, u ostatních zbrojovek jako Leonardo, BAE Systems nebo Saab je situace podobně růžová. Na přelomu let 2023 a 2024 klepou na dveře v centrále CSG bankéři z největších světových investičních bank s jednoduchou otázkou: A nechtěli byste také na burzu?

V podniku s notným akvizičním apetitem, který byl navíc uprostřed obří akvizice amerického Kineticu za 53 miliard korun, se myšlenka gigantické finanční injekce z veřejných trhů rychle ujímá. „Koketovali jsme s tím už na přelomu let 2023 a 2024, když jsme viděli, kam firma směřuje. A že existují možnosti a příležitosti, které se nám tím otevrou,“ řekl Michal Strnad Forbesu o dva roky později.



PŘÍPRAVY STARTUJÍ

Ve vedení skupiny se začínají připravovat konkrétní plány ke vstupu na burzu. CSG zvažuje primární úpis svých akcií hned na několika evropských burzách, jak později vysvětluje šéf akvizic skupiny Petr Formánek. Kromě Amsterdamu je ve hře i Londýn či Frankfurt. Londýn je ale vlivem brexitu poměrně rychle mimo hru, Frankfurtu oproti burze v Nizozemsku schází likvidita.

AMSTERDAM IT IS

V létě 2025 se v médiích objevují první zprávy o tom, že CSG vstup na burzu zvažuje. Na začátku téhož léta se s vedením Strnadova impéria setkává šéf amsterdamské burzy Euronext René van Vlerken. Pozici má vlastně už jednoduchou: CSG chce do Amsterdamu. „Musel jsem jen potvrdit, že jejich instinkty vstoupit na naši burzu byly správné,“ řekl van Vlerken v rozhovoru pro Forbes.

TRHY JDOU DO TRHÁKU

Primární emise CSG v Amsterdamu je oficiální. Makléři mají napilno, zájem o akcie CSG je enormní, spekuluje se, zda energetický gigant ČEZ zůstane nejhodnotnější českou firmou. Nabízený objem akcií od české zbrojovky mizí mezi institucionálními investory během několika minut. Převís poptávky nad nabídkou je obrovský. Nečekaně zkrácená doba úpisu vytváří mezi investory pocit urgency. Celý proces jde do finále.

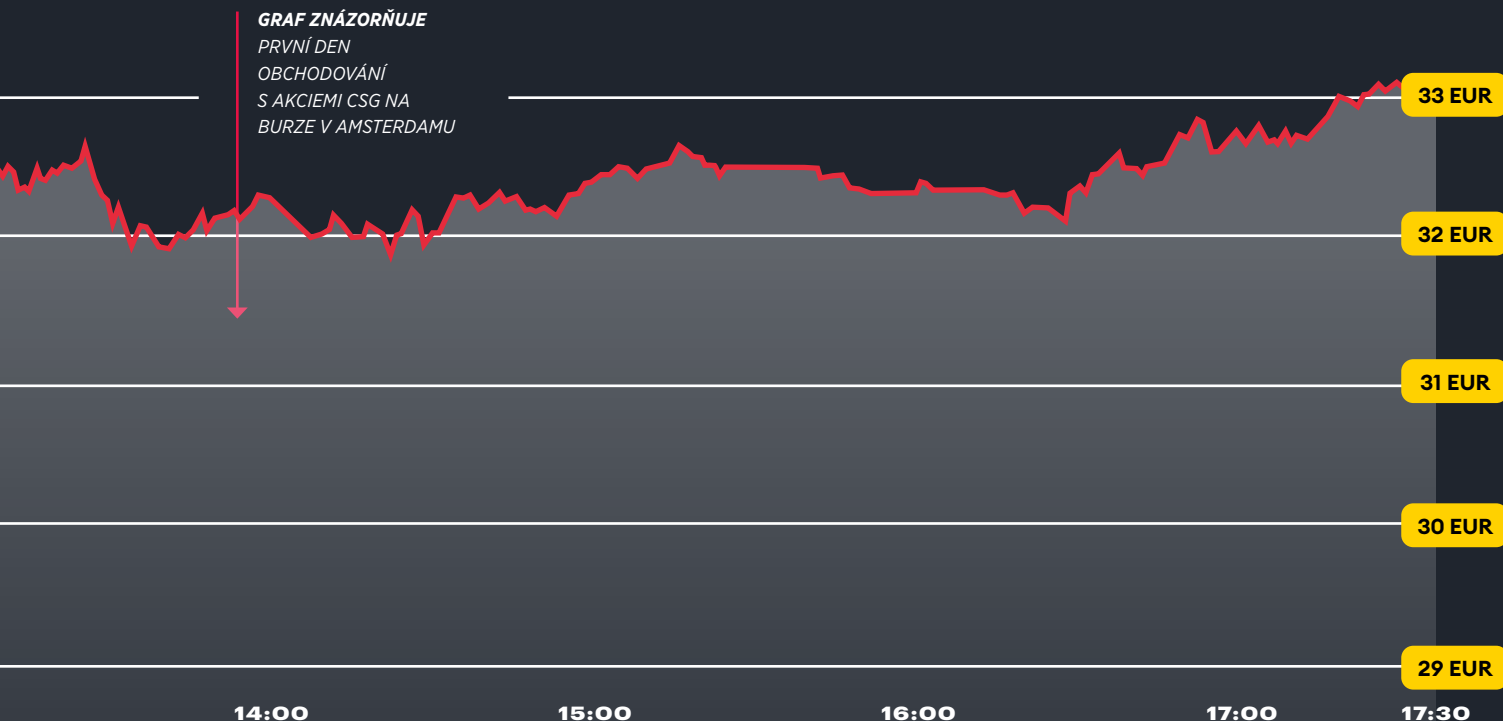
GONG A REKORD

Realita očekávání ještě předčila. Je přesně devět hodin ráno a Michal Strnad paličkou udeří do gongu na burze Euronext Amsterdam. Ačkoli úpisová cena byla 25 eur, obchodovat se akcie začínají na 32 eurech. Den končí ještě téměř o jedno euro dražší. Hodnotu ČEZ překonává CSG už během prvního dne. Jeden z největších triumfů českého byznysu je na světě. Sám Strnad zbohatl o desítky miliard, akcie si rozdala i pětice neklíčovějších manažerů CSG, včetně Michalova mladšího bratra Jaroslava juniora. Tržní ocenění skupiny se koncem ledna 2026 pohybuje kolem 820 miliard korun.

CO BUDE DÁL

Sky is the limit. S nabitou kasou a cílem pokračovat ve strmém růstu není příliš věcí, které se pro CSG zdají nemožné. Třeba výkonný ředitel skupiny David Chour věří, že skupina koupí něco ještě většího, než byl americký Kinetix za 53 miliard korun. A Michal Strnad? „Jestli to dneska všechno klapne, dám si určitě večer nějaké dobré víno. Nejspíše nějaké červené bordeaux,“ říká ještě v Amsterdamu spokojený majitel.

GRAF ZNÁZORŇUJE
PRVNÍ DEN
OBCHODOVÁNÍ
S AKCIEMI CSG NA
BURZE V AMSTERDAMU



MARKET TOMANKA

BYZNYS POD 30

Do výběru 30 pod 30 se v letech 2014 až 2024 dostalo 78 founderů a founderek. Jak si zatím vedou? A zůstali věrní svým firmám?

18
DATA

MICHAL ŠMÍDA si za svůj fintech Twisto nechal zaplatit v akciích australského Zipu, který startup kupoval. Ty však záhy klesly o více než 90 procent.

JAN RAMBOUSEK se v roce 2014 dostal do 30 pod 30 se svým kreativním studiem Playground, pak se přesunul k jinému designérskému projektu Automobilist. Dnes dělá creative directora ve společnosti Cans, kterou spoluzakládal s **JAROSLAVEM BECKEM**. Ten se do výběru dostal jako hudební skladatel v roce 2016, dva roky před založením Beat Saberu.

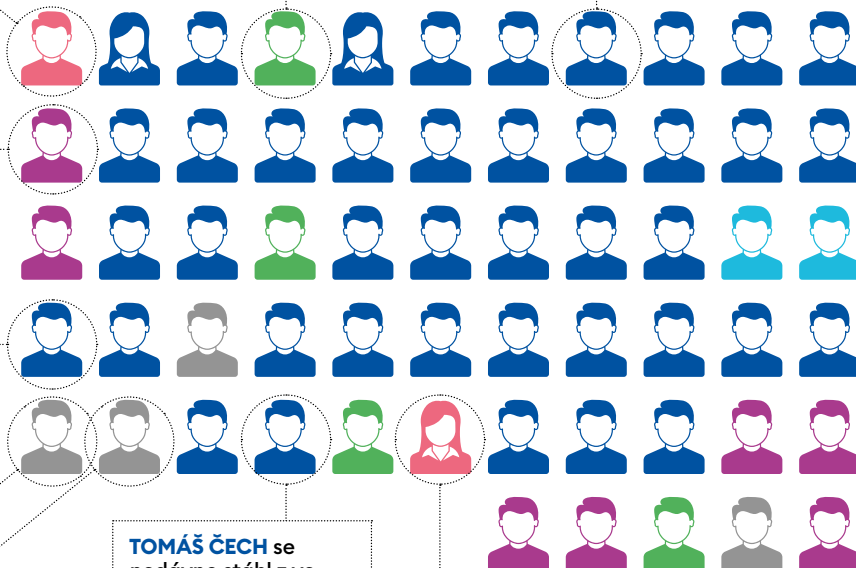
TOMÁŠ TREJDL a **VASIL KOSTIN** vymysleli speciální podložku pod myš bránící vzniku karpálních tunelů. Produkt posbíral několik ocenění, ale komerčně se neujal.

LEOŠ NOVOTNÝ mladší drží v dopravci Leo Express 44 procent přes svou společnost Leo Mobility. Hlavním akcionářem je španělský dopravce Renfe.

LUBO SMID kormidluje vývojářskou společnost STRV jako CEO od roku 2018. V roce 2021 vykoupil ostatní zakladatele a spolumajitele, dnes drží 100 procent firmy.

TOMÁŠ ČECH se nedávno stáhl z vedení své firmy Angry Beards a stal se dle svých slov „důchodcem“. Nechal si v ní ale pětadesátiprocentní podíl.

KLÁRA LOSERT ukončila svůj startup Talkbase poté, co se ukázalo, že trh komunitních platform je slepá ulička.



FOUNDERI

78
+
44
DĚDICOVÉ
A ZAMĚSTNANCI

DRŽÁCI

42 **3**

**PŮVODNÍ BYZNYS JEDE
A STÁLE HO VLASTNÍ
NEBO VEDOU**

RODIČE

13 **0**

**PŮVODNÍ BYZNYS
JEDE A STÁLE SE V NĚM
ANGAŽUJÍ**

STŘELCI

12 **0**

**MAJÍ ZA SEBOU
ÚSPĚŠNÝ EXIT**

DĚDICOVÉ

PETR HOBŽA (Strážnické brambůrky)

ADAM MATUŠKA (Pivovar Matuška)

ADAM ŘEHÁK (Bohemia Paper)

MICHAL STRNAD (CSG)

DOMINIK HOLÁNEK (Zámečnictví Holánek)

MAX SKALA (PSN)

DRŽÁCI

Kteří své firmy vedou nejdéle

JAKUB HAVRLANT vede skupinu Rockaway Capital více než 12 let.

JOSEF PRŮŠA vede společnost Prusa Research téměř 14 let.

ZDENĚK CENDRA řídí CDN77 skoro 14 let.

OLIVER DLOUHÝ vede Kiwi.com (dříve známé jako Skypicker) 14 let.

DAVID ČEŘOVSKÝ stojí v čele Smilebotu 15 let.

ONDŘEJ CHYBÍK je partnerem studia Chybík + Křištof více než 15 let.

STŘELCI

JAN BARTA z našeho prvního výběru (2014) v té době ještě spekoval s internetovými doménami. Vydělal na tom stovky milionů korun.

ROBIN RASZKA založil kolem grafického designu hned několik startupů. Například Alter, jež v roce 2022 koupil Google za 100 milionů dolarů.

JAN ŘEŽÁB vybudoval softwarovou společnost Socialbakers, kterou v roce 2020 koupila americká firma Astute.

PETR BRZEK stál u zrodu aplikace Avocode. V roce 2021 ji koupila americká společnost Ceros, dle odhadů za stovky milionů korun.

STANISLAV GÁLIK prodal svou první firmu – módní značku Galard – skupině DRFG.

TOMÁŠ LABOUTKA prodal v roce 2017 aplikaci na hotelové rezervace HotelQuickly hongkongské investiční firmě Rising Sun Merchant Services.

DAMIÁN BRHEL v roce 2019 prodal svůj podíl ve startupu Brand Embassy izraelské společnosti NICE.

RENÉ MÜLLER prodal v roce 2021 hranolkovou síť Faency Fries svému franšizantovi Jakubu Hermanovi. Za střední desítky milionů korun.

HYNEK HUSNÍK v roce 2016 prodal svůj podíl ve startupu Storyous manažerovi Igoru Třeslínovi.

JIŘÍ DIBLÍK stál za aplikací VOS.health, kterou v srpnu 2025 koupila americká firma Spring Health.

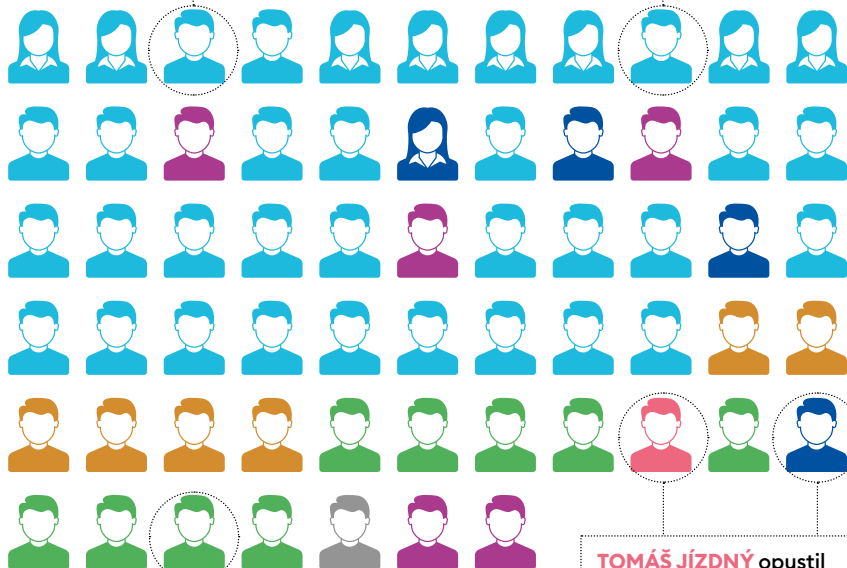
PAVEL PINKAS prodal v roce 2024 svůj startup Persoo slovenské konkurenci Luigi's Box.

JAROSLAV BECK se společníky prodali VR hru Beat Saber Facebooku.

MIROSLAV JANOV

(30 pod 30 ročník 2014) se do výběru dostal jako investiční manažer fondu Hartenberg. Působí tam dodnes.

MICHAL DVOŘÁK (30 pod 30 ročník 2014) je stále manažerem v Preciose.



JAKUB MAHDAL zůstává stratégem společnosti Safetica, kterou založil. Drží si v ní čtvrtinový podíl.

TOMÁŠ JÍZDNÝ opustil společnost JK Education po neshodách s druhým spoluzakladatelem **ONDŘEJEM KANIŮU**.

POUTNÍCI

5 0

JEJICH PŮVODNÍ BYZNYS UŽ NEEXISTUJE

SMOLAŘI

2 1

MAJÍ ZA SEBOU NEÚSPĚŠNÝ EXIT

DĚDICOVÉ

6 0

MAJÍ ZA SEBOU RODINNÝ MAJETEK

ZAMĚŠTNANCI

30 8

DO VÝBĚRU 30 POD 30 SE DOSTALA I SPOUSTA DALŠÍCH BYZNYSOVÝCH TALENTŮ

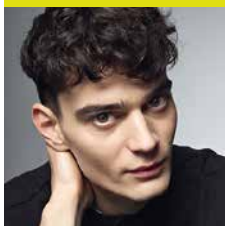
POD 30 INSIDE OUT

OD FINANČNICTVÍ PŘES KUCHYŇ PO JEVIŠTĚ. STEJNĚ ROZMANITÉ JAKO PROSTŘEDÍ, VE KTERÝCH PRACUJÍ, JSOU NÁZORY LETOŠNÍHO VÝBĚRU 30 POD 30. STEJNÉ OTÁZKY, RŮZNÉ ODPOVĚDI. KOMPLETNÍ DOTAZNÍKY NAJDETE NA FORBES.CZ.

ANETA ŠAFEROVÁ



KDY U SEBE CÍTÍTE NEJVĚTŠÍ SEBEVĚDOMÍ?



Josef Trojan

• herec

Když sám před sebou obstojím. Když si nelžu do kapsy.



Bé Hà Nguyen

• influencerka

Když jsem v pohybu a zároveň v klidu sama se sebou.



Matěj Brzica

• ředitel ZŠ

Když se skvěle oblečen můžu postavit před dav lidí, který mi naslouchá a sdílí (hlťá) mé názory.



Ina Jovičić

• founderka

Pokaždé, když poprvé prezentuji náš startup, ať už je to před publikem, na panelu, nebo i před investory. Většinou se ta vášně překlápí v sebevědomí, že to, co stavíme, má skutečný smysl.

Vaše nejčastější komunikace po telefonu?



VOLÁNÍ

53%

TEXT

30%

HLASOVÉ ZPRÁVY

17%



CHATGPT, NEBO JINÝ MODEL?



Laura Limbourg

• malířka

ChatGPT forever <3



Zdeněk Žižka

• mistr světa v backgammonu

Poté, co jsem viděl, jak ChatGPT (ne)umí hrát poker, tak Claude.



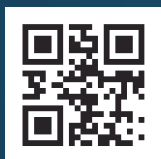
Jakub Zegzulka

• designér

Mozek.

Posouváme lídry a manažery na vyšší úroveň

iLead Institute je centrum excelence v oblasti leadershipu a strategického řízení. Propojujeme vědecké poznatky s praxí a pomáháme firmám dosahovat reálných, měřitelných výsledků. Náš rozvojový program **Be Future Ready Executive** nabízí konkrétní a praktické nástroje pro moderní lídry, kteří chtějí být vždy o krok napřed.



Přihlaste se
do programu
iLead Institute

Partneři:

Forbes

MIT Sloan
Management Review Česko

RADEK ŠPICAR

předseda správní rady
iLead Institute & MIT Sloan
Management Review



Vaše optimální večere?



V RESTAURACI

53%

DOMA
DOMÁCÍ

40%

DOMA
DELIVERY

7%

Padel?

OBV YES!

72%



HELL NO!

28%

Matcha?

EVERYDAY

41%



NO THANKS

59%



APLIKACE S NEJVĚTŠÍM SCREEN TIMEM?



Metoděj Jílek

• rychlobruslař

Instagram.



Tereza Milošová

• právníčka v NATO

Substack.



Rozárie Haškovcová

• influencerka

Aktuálně mám detox od sociálních sítí, takže chess.com, jinak Instagram.



KDYBY MĚL VÁŠ ŽIVOT MÍT FILMOVÝ NÁZEV, JAK BY ZNĚL? A JAKÁ BY BYLA ZÁPLETKA?



Zdislava Pokorná

• investigativní novinářka

Chaos. Než jsem se k novinářině dostala, předcházely tomu dlouhé roky, kdy člověk měl tři práce, aby se uživil a pomohl svému okolí, a měl k tomu všemu na paměti, že snahou dělat pozitivou práci se může dobrat k lepším výsledkům a také ke svému povolání.



Monika Štěpánová

• startupistka

Monika in Wonderland. Život беру jako hru, s každým zvládnutým levellem přichází nový, těžší. A nikdy jsem si nepřipustila, že je něco nemožné.



Tomáš Čermák

• vědec

Mezi světy kráčím vpřed. Ztracené dítě. Cesta autistického kluka, který nerozuměl světu a kterého většina odsoudila, až do velkého světa vědy, nezisku a byznysu. Žádný zázrak, bez návodu, bez mapy, jen cesta, jež trvala roky.



Jakub Zeman

• fotograf

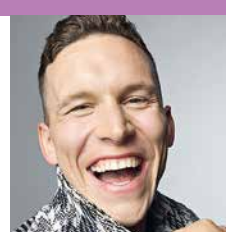
Ještě nevím, kým chci být 2. Konec k domýšlení. Myslím, že nikdy nejde všechno vysvětlit.



Dominik Unčovský

• kuchař

Chuť vytrvat. Nebojuji s okolím, ale pracuji na sobě. Diváka překvapí, že film není o úspěchu, ale o disciplíně, únavě, preciznosti, a i přesto chuti jít za svým cílem.



Lukáš Provod

• fotbalista

Sám proti sobě. Diváka by překvapilo, jak moc sebevědomý a zároveň sebekritický jsem.

NEBOJ SE ZAZÁŘIT 
Najdi si svůj vlastní projekt

HORNBACH 

S námi to zvládnete.

č. 1 pro projekty

LEVNĚJI, POMALEJI, SLABĚJI?

Návrat ke kořenům a trochu rozumu do toho pořádání, chtělo by se říct při pohledu na Zimní olympijské hry 2026. Ne, tentokrát to nemá být přehlídka megalomanských staveb a co největšího rozpočtu, který roztaje během dvou únorových týdnů.

PAVLA FRANCOVÁ



Tak blízko Česku se olympijské hry konaly naposledy před 50 lety. To bylo v Innsbrucku. Nyní se největší sportovní a byznysový cirкус zimních sportů roztocí v italském Miláně a Cortině. Bude z her katalyzátor turismu a ekonomiky, jak italská vláda doufá? **I**

KOLIK TO BUDE STÁT?

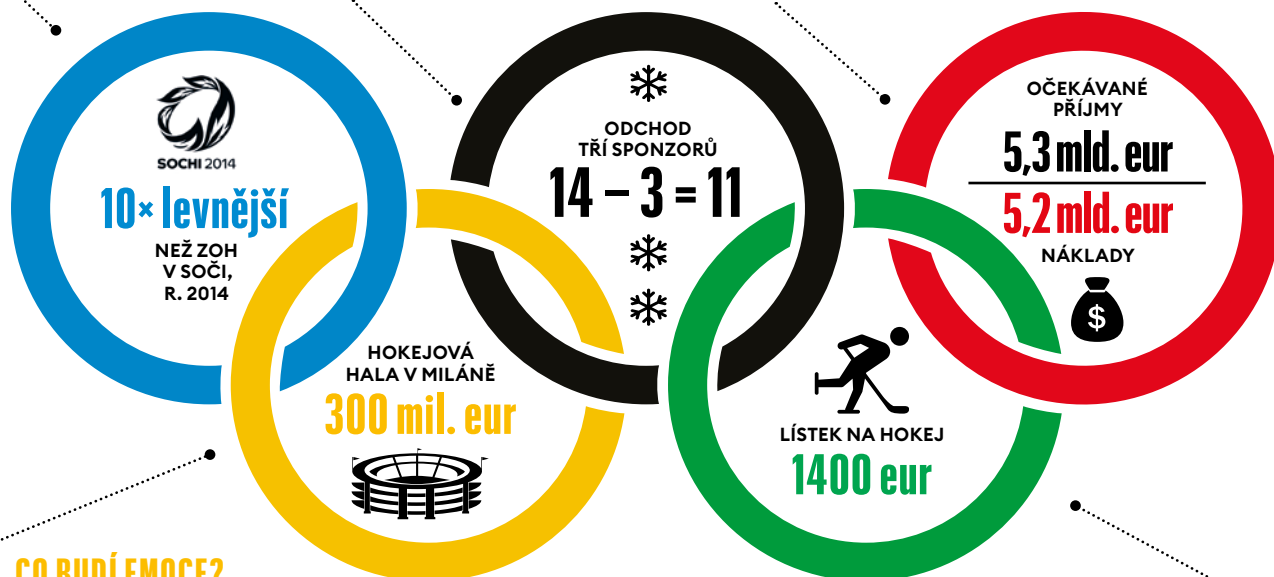
Počítá se s celkovým rozpočtem 5,2 miliardy eur (z veřejných rozpočtů půjde asi 3,5 miliardy, zbývající část od sponzorů a Mezinárodního olympijského výboru), což jsou v podstatě drobné proti historicky nejdražší olympiádě v Soči v roce 2014, kde celkové náklady dosáhly zhruba desetinásobku.

KOLIK JE SPONZORŮ?

Obří akci živí vedle prodeje televizních práv a vstupenek sponzoři, ti hlavní jsou sdružení v programu TOP. Jenže po posledních hrách v Paříži to tři zabalili. Odešli letití hlavní sponzoři z Japonska: Panasonic, Bridgestone a Toyota. Hlavních sponzorů je tak aktuálně jedenáct. Jsou jimi dlouholetí partneři OH Coca-Cola, Visa a Samsung i novější Airbnb, Alibaba, Allianz, Omega, Deloitte, Mengniu, P&G a Corona Cero.

VYPLATÍ SE TO?

Upřímně? Těžko říct. Podle studie vydané Banca Ifis příjmy z her překročí 5,3 miliardy korun. Počítá s tím, že přímo během her lidé utratí přes miliardu eur, další miliarda by měla do Itálie přitéct v průběhu dalšího roku díky vyššímu turismu a tři miliardy eur je hodnota, kterou má přinést nová infrastruktura. Italská vláda doufá, že sportovci a jejich fanoušci, jichž by mělo přijet přes dva miliony, pomohou rozhybat i italskou ekonomiku. Ta loni rostla jen o 0,5 procenta. Číslo z Francie, která před dvěma lety hostila LOH, ale moc nadějí nedávají. Hry tehdy přispěly k HDP jen mikroskopicky.



CO BUDÍ EMOCE?

Hrdost hybe rozpočty a ty zase emoce. Italové neměli v Cortině potřebnou bobovou a skeletonovou dráhu, ve hře byla možnost, že by se tyto závody odjely v sousedním Rakousku. Ale nebyla by to potupa? A tak se postavila nová dráha, jen s cenovkou 118 milionů eur

nevzbuzuje u Italů zrovna aplaus. Ještě větší finanční sousto je nová hokejová aréna Santagiulia v Miláně, která vyšla téměř na 300 milionů eur. Čert to vem, hlavně že se nakonec stihla dokončit. Ještě pár týdnů před startem olympiády to vypadalo dost nejistě.

KOLIK STOJÍ LÍSTKY?

Ceny začínají na 30 eurech, mezi nejlevnějšími sporty je například curling. Italové hlásí, že víc než polovina vstupenek stojí pod 100 eur. Nejdražší jsou tradičně lístky na některé hokejové zápasy, finále má vyjít až na 1400 eur.



PRIVÁTNÍ AKCE

OSLAVY

FIREMNÍ EVENTY



Mgr. Josef Drda, MBA

Zakladatel Felite Brno

„Nenabízíme jen prostor k pronájmu.
Tvoříme zážitky, na které se nezapomíná”



Adresa
Mlýnská 65, Brno



Instagram
@felite_brno

Web
www.felite.cz

• UP & DOWN •

ANETA ŠAFEROVÁ

26

UP & DOWN

-38 %

V EVROPĚ to Elonu Muskovi nejede. Odbyt na starém kontinentu jeho automobilce Tesla loni klesl o celých 38 procent. Novou teslu si v roce 2025 zaregistrovalo jen 150 504 Evropanů. Muskovi se tak nedaří svést na rostoucí oblibě elektromobility v Evropě, kde se v prosinci poprvé prodalo více elektromobilů než aut se spalovacími motory. Nejbohatšího muže světa může mrzet i to, že jeho největší konkurenci, čínské BYD, se naopak daří. I když, to je možná slabé tvrzení. Značka totiž na evropském trhu meziročně navýšila počet svých vozů o 228 procent.

+96,1 %

O TOLIK ŠKODOVEK VÍC se loni prodalo v Indii, celkově šlo o 70 600 dodaných vozů. Přispěla k tomu zejména velká poptávka po lokálně vyráběném SUV Kylaq. Čísla mladoboleslavské automobilce stoupla celosvětově, dodala o 12,7 procenta vozů víc než předloni, konkrétně šlo o 1 043 900 aut. V Evropě, kde byla Škoda třetí nejprodávanější značkou, dodala 856 200 vozů, meziročně o 9,9 procenta víc. Nejprodávanějším modelem zůstala Octavia. Největším trhem bylo loni Německo, následovalo Česko, poté Spojené království, Indie a Polsko.

780 mld.

HISTORICKÝ debut na burze v Amsterdamu má za sebou zbrojařská skupina CSG miliardáře Michala Strnada. Už během prvního dne obchodování ji za obřích zájmu investorů trh ocenil na 780 miliard korun. Nejúspěšnější zbrojařský vstup na burzu uchvátil nejen Nizozemsko, přepisoval i čela tabulek v Česku. CSG přeskočila energetický gigant ČEZ a stala se nejhodnotnější českou firmou s nárůstem kolem 80 miliard korun. A samotného Michala Strnada ostře sledované IPO dosadilo do čela žebříčku nejbohatších Čechů. A opět: s notným nárůstem.

+29 %

SKORO o třetinu zvýšil ve čtvrtém kvartálu americký provozovatel streamovací platformy Netflix čistý zisk, jenž překročil 50 miliard korun. Zisk i tržby překonaly odhady, akcie společnosti ale po zprávě oslabily, protože investory odrázuje přetrvávající boj o mediální skupinu Warner Bros. Discovery, který Netflix vede s firmou Paramount. Příznivým výsledkům Netflixu částečně pomohl růst počtu platících členů, Netflix v uplynulém čtvrtletí překonal hranici 325 milionů zákazníků. Vzhledem k tomu, že v domácnostech často žije více než jedna osoba a účet u Netflixu sdílí, firma doufá, že je na cestě k miliardě diváků.

33 miliard korun

TOLIK ZAPLATIL globální loterijní lídr Allwyn International ze skupiny KKCG českého miliardáře Karla Komárka za větší nový podíl v americké společnosti PrizePicks, což je největší platforma pro denní fantasy sporty ve Spojených státech. Komárkův Allwyn v rámci transakce získal 62,3procentní podíl, což PrizePicks ocenilo přibližně na 2,5 miliardy dolarů. Dohoda zároveň počítá s možností navýšení celkového ocenění až na 4,15 miliardy dolarů v případě, že PrizePicks v následujících letech splní stanovené výkonnostní cíle. Nákupem této firmy KKCG naplňuje svou strategii dalšího rozšiřování aktivit mimo tradiční loterijní byznys a posiluje svou přítomnost na americkém trhu sportu a zábavy.



CONSEQ

PRO INVESTORY, KTERÍ MAJÍ VYSOKÉ CÍLE

Velcí hráči. Promyšlené strategie.

CONSEQ PANATTONI LOGISTICS DEVELOPMENT 1

Investujte s evropským lídrem výstavby průmyslových nemovitostí

Očekávaný výnos 11 % p.a. a více

Likvidita fondu 3-4 roky

CONSEQ PRIVÁTNÍHO FINANCOVÁNÍ

Stavíme na 30 letech zkušeností s dluhovým financováním

Očekávaný výnos 8-9 % p.a.

Likvidita fondu 3 roky

www.conseq.cz

Další FKI fondy, se kterými můžete kombinovat

CONSEQ VENTURE DEBT 2 FOND FONDŮ

10 % p.a.
4+3 (+2) roky

CONSEQ BNP PARIBAS CO-INVEST FUND 2

12-14 % p.a.
10+2 let

JET VENTURE 1 FOND FONDŮ

14 % p.a. a více*
10+2 let**

Toto je propagační sdělení. Než provedete jakékoli konečné investiční rozhodnutí, přečtěte si, prosím, statut fondu a sdělení klíčových informací pro investory. Očekávaný výnos je odhad, který nezaručuje budoucí výnos. Podílníkem, obmyšleným, zakladatelem, společníkem nebo tichým společníkem tohoto fondu se může stát pouze kvalifikovaný investor.

Investice od 1 mil. CZK, resp. 100 000 CZK v kombinaci s ostatními fondy kvalifikovaných investorů obhospodařovanými skupinou CONSEQ.

* Očekávaný výnos

** Likvidita fondu

ALRIGHT, ALRIGHT, ALRIGHT

Matthew McConaughey si nechal patentovat svůj úsměv, řeč i držení těla. A také svou ikonickou hlášku z devadesátkového filmu *Omámení a zmatení*. To aby mu je nekradly nenasytné AI modely.

MAREK TOMANKA
ILUSTRACE: DOMINIK DRÁBEK



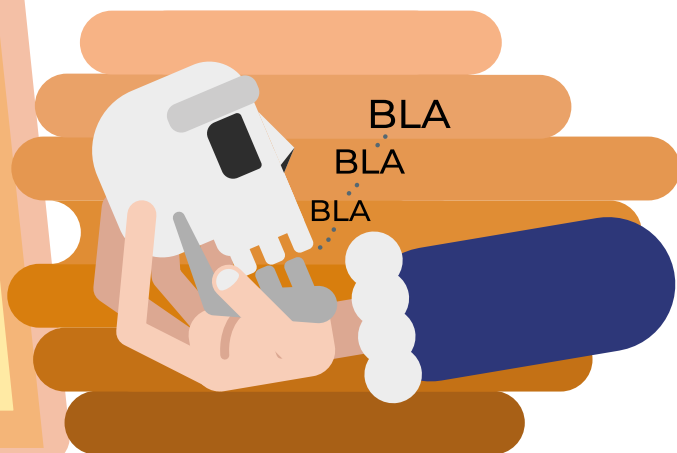
330 př. n. l.

Poté, co všechny kolem sebe náležitě poučil o přírodních vědách, logice, psychologii, etice a politice, přišla na řadu také lingvistika. Aristoteles si všiml, že když řečník v projevu zopakuje stejné slovo několikrát v rychlém sledu, jeho publikum okamžitě zpozorní, a popsal tento jev ve své *Rétorice*. Termín epizeuxis, který vám neúspěšně vtoukala do hlavy vaše češtinářka, se však začal systematicky používat až během renesance.



1928

Učit se, učit se, učit se. Citát, který je často chybně připisován Leninovi, protože něco podobného napsal ve svém článku z roku 1922. Ve skutečnosti však výrok v této podobě pronesl až Stalin na osmém sjezdu Komsomolu v roce 1928. Platí i v době turbulentního vývoje umělé inteligence, která z nás podle AI evangelistů udělá celoživotní studenty.



1600

„Co to čtete, princí?“ táže se Hamleta Polonius. „Slova, slova, slova,“ odvětlí dánský princ znaveným tónem. Hamletova duše je zmožena prázdnotou řečí u dvora. Masky šílenství mu však skýtá vzácný štít. V království, kde je něco shnilého, mu dovoluje vyslovit pravdu, za niž by každý jiný zaplatil hrdlem.

1976

Mužská část skupiny ABBA si pohrává s myšlenkou udělat song Gypsy Girl, který by nejspíš nezestárl nejlíp. Naštěstí se jejich pozornost přesune ke konceptu, o kterém v této fázi kariéry nevědí zhora nic – jaké to je, nemít peníze. Singl Money, Money, Money vychází tři měsíce po signature songu Dancing Queen a míří na první příčku hitparád šesti světových zemí. ABBA na něm ve finále vydělá tolik peněz, že se z ní stane druhý největší švédský exportní artikl.



2006

Vedle win-win situace existuje ještě něco lepšího. Win-win-win, jak pravil Michael Scott v The Office, když se snažil vyřešit konflikt mezi svými podřízenými. Ve win-win-win situaci vyhrávají nejen obě strany, ale i on jakožto úspěšný mediátor. Doporučuje devět z deseti personalistů.



FIGHT
FIGHT
FIGHT

2024

Co uděláte, když vám kulka atentátníka na předvolební rally škrábne ucho? Při první možné příležitosti se vyhrabete zpod těl agentů tajné služby a s pěstí ve vzduchu zařvete: „Fight, fight, fight!“ Brilantní tah, který čtyři měsíce nato notnou měrou přispěl k vítězství Donalda Trumpa ve volbách.

2026

Je to souboj téměř apokalyptických rozměrů: Matthew McConaughey vs. umělá inteligence. A hlavní zbraní je ochranná známka. Alright, alright, alright. Tahle ikonická hláška je nově chráněna patentem. Což znamená... že jsme ho možná měli před tiskem požádat o svolení.



Forbes

POD 30

ČESKO 2026



KONCEPT: ZDRAVKO KRSTANOV
FOTO: ANNA KOVAČIČ
TITULNÍ STRANA: PAVEL NOVÁK, ŠTĚPÁN KETTNER

TEXTY: REDAKCE FORBESU
BEHIND THE SCENES: ELIŠKA SATTLEROVÁ
MAKE-UP: VERONIKA FIKEJZOVÁ

Jak vypadá budoucnost Česka? Minimálně zčásti na to lze odpovědět titulní stranou, což jsme učinili. A letos vůbec poprvé v plné parádě, respektive všemi osobnostmi výběru **30 pod 30, které se nám podařilo vyfotit.**



Forbes

30

POD

ČESKO 2026

JAK VYBÍRÁME FORBES 30 POD 30?

Těžko. Věřte mi.

Respektive těžko, vpravdě velice těžko, se nám tvoří finální třicítka. V živém excelovém dokumentu, jemuž říkáme longlist, máme stovky jmen, která sbíráme po celý rok ze všech možných směrů. V průběhu prosince a ledna pak dokonce otevíráme nominace pro širokou veřejnost, z nichž se mimochodem letos několik jmen ve výběru ocitlo.

Jak se tam dostanu? tážou se lidé často. Nijak, zní krátká odpověď.

Respektive ne tak, jak si většina myslí. Nejde jen o doporučení. Nejde o PR. Nejde o sympatie ani o počet těch, kteří se za to či ono jméno postaví. Forbes 30 pod 30 není soutěž popularity ani casting.

Je to výběr mimořádnosti.

Mimořádnosti v oboru. Mimořádnosti lidské. Mimořádnosti výsledků, které už dnes vyčnívají, ale i potenciálu, jenž se teprve bude realizovat, na což jsme hojně vsadili právě letos. Vsadili jsme na velké ambice, jež jsou ale už nyní podložené činy.

Tenhle výběr nevzniká náhodou ani narychlo. Vzniká celý rok. U drtivé většiny oborů mluvíme s těmi, kteří do nich mají odborný vhled. S autoritami, s lidmi z praxe, s těmi, kdo rozpoznají skutečný výkon od dobře napsaného příběhu. Ptáme se kolegů, partnerů i konkurence. Pak se o tom dohadujeme. Někdy ostře. Až potom padne verdikt.

Oči nikdy nelžou, svítí na poslední obálce loňského roku s Michalem Pěchoučkem. A přesně na to jsme se o pár měsíců později rozhodli navázat. Jako vizuální styl jsme tak zvolili intimní portréty. Vhledy do duše. Vhledy do budoucnosti Česka.

Když se na skvostné fotografie, jejichž autorkou je Anna Kovačič, dobře zadíváte, sami uznáte – the eyes, chico, they never lie.

Možná si zároveň všimnete, že fotografií je sedmadvacet, nikoli třicet. Důvod je prostý – dva členové a jedna členka výběru se focení v pražském studiu Cash Only nemohli z časových důvodů zúčastnit. Na webu forbes.cz je však výběr zcela kompletní.

Pakliže podle vás kompletní není, pište mi na zdravko.krstanov@forbes.cz. Jak se říká ve slušných rodinách – díky za každý nový tip! **F**



Ani my jsme na začátku nevěděli,
že budeme jednou pracovat
pro Evropskou komisi. Taky jsme kdysi
počítali, jestli si můžeme dovolit expanzi.
Držíme palce, ať najdete cestu.

Věříme i vám,
kteří ve výběru 30 pod 30 nejste

ARICOMA

#1 v podnikovém IT

A close-up portrait of a young woman with light brown hair pulled back, green eyes, and a slight smile. She is wearing a black top and a gold ring on her finger. The background is a soft, out-of-focus grey.

Forbes

POD **30**

ČESKO 2026

34

30 POD 30

HLAS mladé generace, jenž volá po udržitelném přístupu k životu. Její instagramový profil shluk.bunek sledují státisíce Čechů a její krátká a fakty nabitá videa mají miliony zhlédnutí. Více na straně 54.

Rozárie Haškovcová

23 let • environmentální influencerka

Josef Trojan

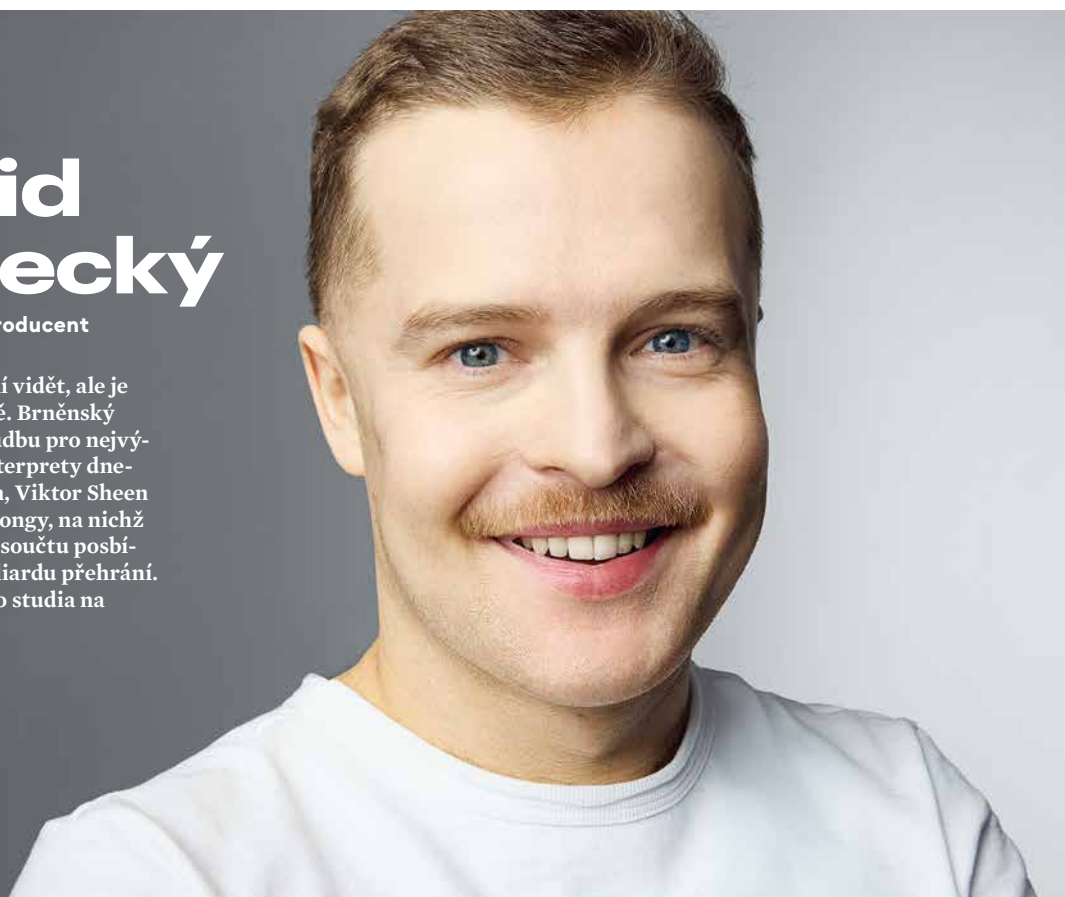
25 let • herec

JEDEN z nejrespektovanějších herců mladé generace má talent i štěstí na role, hry a režiséry: byl už Šarlatán, Abstinents, Nepela i Hamlet a v produkci jsou také další velké projekty, v nichž hraje. Role ve snímku Franz podle života a díla Franze Kafky mu za pár dnů může vynést Českého lva. Nejen o své práci a známém příjmení mluví na straně 112.

David Kopecký

28 let • hudební producent

JEHO PRÁCE není vidět, ale je slyšet, a to pořádně. Brněnský producent tvoří hudbu pro nejvýraznější domácí interprety dneška, jako jsou Calin, Viktor Sheen nebo Ewa Farna. Songy, na nichž se podílel, dosud v součtu posbíraly přes jednu miliardu přehrávání. Nahlédněte do jeho studia na straně 14.



NEJMLADŠÍ ředitel základní školy v Česku, konkrétně v rodném Stříbře. Stal se jím ve 24 letech, předtím učil biologii a chemii. Jednou by se rád stal ministrem školství. Proč? Zamýšlí se na straně 120.

Matěj Brzica

26 let • ředitel základní školy



LAURA LIMBOURG je výtvarná umělkyně s výrazným mezinárodním přesahem. Absolventka Oxfordu, laureátka Ceny kritiky za mladou malbu, která se prosadila i mimo českou scénu, má za sebou sólové výstavy v NYC, Tchaj-peji, ve Vídni, v Praze a Bruselu. Ve svých malbách propojuje osobní zkušenost se silným vizuálním jazykem a tématy identity, moci a ženské role v globálním světě.

Laura Limbourg

29 let • umělkyně

INZERCE

Energii, nápad a touhu máte?
Pak máte to nejdůležitější.
Až přijde ten správný čas, podpoříme vás po technologické stránce.



Věříme i vám,
kteří ve výběru 30 pod 30 nejste

Z VARNSDORFU mezi nejpůvodnější influencery země. Na sociálních sítích sleduje Češku s vietnamskými kořeny bezmála 1,5 milionu lidí, díky čemuž s ní ochotně spolupracují značky jako Netflix, Chanel nebo Tom Ford. Kromě toho buduje byznys s nemovitostmi, vlastními šperky značky Vang a nehtovými studií. Jak vypadá její den, se podívejte na straně 104.

Bé Hà Nguyen

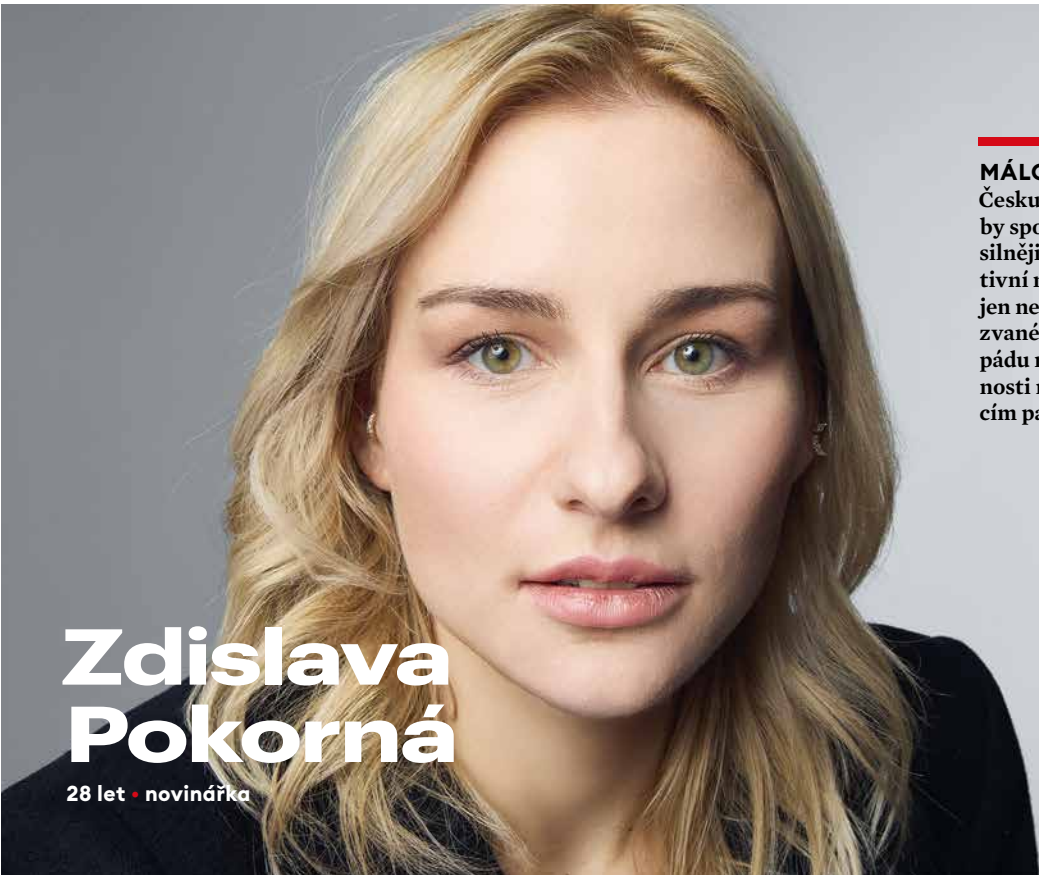
29 let • influencerka

A close-up portrait of Lukáš Provod, a man with short brown hair, smiling broadly and showing his teeth. He is wearing a patterned jacket with black, white, and yellow geometric designs. His right hand is visible, pulling at the collar of his jacket. The background is a plain, light gray.

LÍDR pražské Slavie a reprezentace, jeden z nejproduktivnějších hráčů domácí ligy, ale i sportovní vzor nejen na trávníku. Lukáš Provod také soustavně boří stereotypy ohledně omezené finanční gramotnosti fotbalistů – důmyslně zvažuje, jak se svými penězi naloží.

Lukáš Provod

29 let • fotbalista

A close-up portrait of Zdislava Pokorná, a woman with long, wavy blonde hair and green eyes, looking directly at the camera with a neutral expression. She is wearing a dark top.

Zdislava Pokorná

28 let • novinářka

MÁLOKDO v současném Česku nastoluje témata, jež by společností rezonovala silněji. Zjištění investigativní novinářky z Deníku N jen nedávno vedla k takzvané bitcoinové kauze, pádu ministra spravedlnosti nebo dosud nekončícím patáliím Filipa Turka.

A portrait of Lukáš Krchňák, a man with short dark hair, a light beard, and black-rimmed glasses. He is wearing a white dress shirt and has his hands near his collar. He is looking slightly to the side with a slight smile.

Lukáš Krchňák

29 let • správce majetku

JEDEN z nejmladších Čechů, kteří se starají o majetek ultrabohatých investorů. Lukáš Krchňák vede multi family office Sušánka & partneři Group, jenž pod správou drží téměř tři miliardy korun.

NA ZAČÁTKU byla oči otevírající cesta do Nepálu a setkání s tamními dětmi ze sirotčinců. Na (prozatímním) konci je Children's Peace Home – několikapatrové vzdělávací centrum pro nezaopatřené děti, na jehož výstavbu sehnala devatenáctiletá studentka New York University peníze zcela sama, a to pomocí crowdfundingu po celém světě. Stavbu, kde se mimo jiné děti budou učit, jak vyučovat jógu, koordinovala sama a v březnu centrum slavnostně otevře. Více na straně 130.

Gabriela Hortová

19 let • filantropka

INZERCE

Ne každý má rychlý start. První, druhé zaměstnání a třetí už může být vlastní firma, ne? Pojďte do toho.



Věříme i vám,
kteří ve výběru 30 pod 30 nejste

Anna Baum

29 let • zlatnice

NENÍ ZLATNÍK jako zlatník. A tím spíš zlatnice jako zlatnice. A věřte, že Anna Baum je mimořádná. Svůj první šperk vyrobila ve čtrnácti letech, následně si dala pauzu, aby po gymnáziu odjela na Maltu a do Spojeného království za práci. To jí vydrželo do chvíle, než si uvědomila, že největší gold leží – obrazně i doslova – doma. Navázala tak na um a tradici svého otce zlatníka a v roce 2020 založila vlastní značku, s níž sklízí nemalé úspěchy. Její výtvořiny nosí i hvězdy hudební scény jako Calin nebo Robin Zoot.



MATEMATIČKA, jež mohla mít doktorát z CERN, jenže studium odmítla. Místo toho zamířila do byznysu a stala se z ní traderka v RSJ Securities, kde s kolegy řídí algoritmické obchodování skupiny.

Dominika Zogatová

27 let • traderka



POKRAČOVATEL slavného aristokratického rodu, který si však vyšlapal vlastní a dost výraznou cestu. Vedle toho, že spravuje miliardové rodové jmění, je partnerem v nejúspěšnějším středoevropském venture kapitálovém fondu Credo Ventures. Jeho příběh čtete na straně 82.

Maximilian Alexander Kolowrat-Krakowský

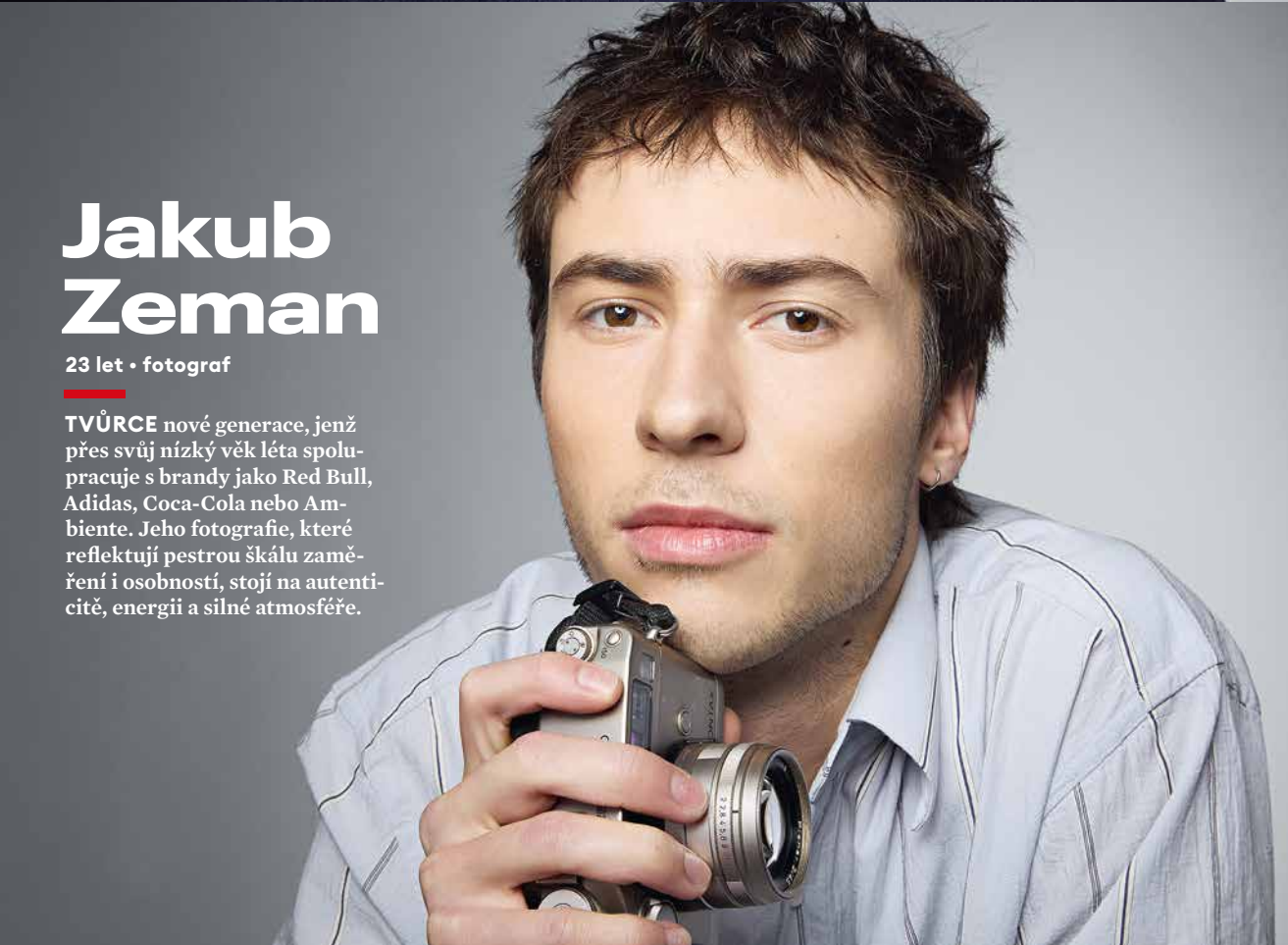
29 let • investor

A portrait of Václav Knapp, a young man with dark hair and glasses, wearing a dark blue sweater. He is looking directly at the camera with his hand near his glasses.

Václav Knapp

18 let • AI výzkumník

ČEKÁ JEJ MATURITA, už má ale za sebou prezentace na globálních konferencích nebo spolupráci s prestižní Kalifornskou univerzitou v Berkeley. Zkoumá propojení umělé inteligence a neurovědy a pracuje na analýze dat z videí, která pomáhají při vývoji humanoidních robotů. Jak přemýšlí, si přečtete na straně 98.

A portrait of Jakub Zeman, a young man with dark hair, wearing a light blue button-down shirt. He is holding a vintage-style camera and looking slightly off-camera.

Jakub Zeman

23 let • fotograf

TVŮRCE nové generace, jenž přes svůj nízký věk léta spolupracuje s brandy jako Red Bull, Adidas, Coca-Cola nebo Ambiente. Jeho fotografie, které reflektují pestrou škálu zaměření i osobností, stojí na autenticitě, energii a silné atmosféře.

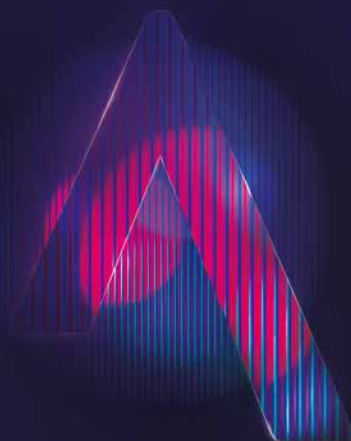
PO PŘEPADENÍ, které zažila v Londýně, si řekla, že podobné situace by se dít neměly. Založila startup eNOugh, vyrábějící sponu vybavenou umělou inteligencí, již si člověk připne na kabát a která automaticky sleduje okolní dění. V případě nebezpečí přepne do aktivního módu, zalarmuje policii, útočníky varuje a začne situaci natáčet. Více na straně 70.

Ina Jovičić

27 let • startupistka

INZERCE

Že si zatím nikdo nevšiml toho, jak skvěle vám to jde v kuchyni nebo ve zpěvu? A co když vás od úspěchu dělí jedna přihláška do talentové soutěže?



Věříme i vám,
kteří ve výběru 30 pod 30 nejste



Tomáš Čermák

19 let • vědec

KVŮLI AUTISMU mu v dětství svět kolem připadal nesrozumitelný. V šestnácti už však působil na Akademii věd a dva roky nato jako vůbec první Evropan získal renomovanou globální cenu za udržitelnost The Earth Prize. Spolu se Slovenkou Annou Podmanickou vynalezl unikátní zařízení Pura, které dokáže vyčistit vodu od škodlivých látek. Více o jeho cestě si přečtete na straně 98.



NEJLEPŠÍ NA SVĚTĚ. Zdeněk Žižka, zvaný ZZ, je dvojnásobný šampion v backgammonu, prastaré hře, jež v sobě mísí strategii a pravděpodobnost. Tyhle znalosti úspěšně zužitkovává i při hraní pokeru; dosud vyhrál několik proslulých turnajů a s tím spojené desítky milionů korun.

Zdeněk Žižka

27 let • hráč backgammonu a pokeru

M&A PRÁVNÍČKA
v londýnské kanceláři
Perkins Coie a absol-
ventka Právnické fakulty
UK Hana Matoušková se
prosadila mezi stovkami
kandidátů z elitních svě-
tových univerzit a již
v minulosti se podílela
na financování Rohlíku
nebo prodeji Invie.
V 25 letech vede části
mezinárodních dealů
a jedná přímo s top
klienty. Jinými slovy,
zastává roli, která je
ve světě velkého práva
běžná až o mnoho let
později.

INZERCE

Že změníte to, co vás štve.
Ať už ve vašem okolí,
ve společnosti nebo v tom,
co vás naplňuje. I to je úspěch,
který stojí za potlesk.



Věříme i vám,
kteří ve výběru 30 pod 30 nejste

Hana Matoušková

25 let • právnička

Simona Lewandowska

26 let • herečka

KDYSI MODELKA, nyní jedna z nejvýraznějších českých filmových, divadelních a seriálových hereček. Loni získala za roli rosníčky Andrey v populárním seriálu Dobré ráno, Brno! i Českého lva. Je stálou členkou souboru Divadla Na Zábradlí.



„NABÍDKU Z OPENAI JSEM ODMÍTL.“ To je, vpravdě, věta, kterou nemůže říct jen tak někdo. Protože když už dostanete nabídku z OpenAI, neodmítnete. Tedy pokud nejste Jakub Zegzulka. Supertalentovaný designér má naprosto nevšední CV. Absolvoval stáže ve společnostech Apple, Meta a nakonec i OpenAI, což je – zejména z hlediska pravděpodobnosti a náročnosti získání takové stáže – téměř světová rarita. A co víc, jak již bylo zmíněno, Zegzulka teple stálé místo odmítl. Živí se jako designér na volné noze v Los Angeles a koketuje s myšlenkou vlastní velké věci.

Jakub Zegzulka

22 let • designér



ASSOCIATE director v Roklen Corporate Finance patří k nejmladším lidem v Česku, kteří samostatně vedou a vyjednávají komplexní M&A transakce. Pracoval na projektech pro ČEZ i prodejích zavedených značek. Za posledních pět let se podílel na dealech přesahujících 700 milionů eur a dlouhodobě propojuje české firmy se zahraničním kapitálem.

Adam Tománek

29 let • investiční manažer

MLUVÍ se o něm jako o zázračném dítěti, které disponuje zcela mimořádným hudebním nadáním. S klavírem začínal ve čtyřech letech, v pěti už hrál Beethovena, nyní již svěřenec virtuosa Iva Kahánka sbírá úspěchy po celém světě. Adamův příběh si přečtete na straně 108.

Adam Znamirovský

15 let • klavírista

Dominik Unčovský

29 let • šéfkuchař

NEMÁ michelinskou hvězdu. Tedy zatím. Mladý kuchař, jenž dosud sbíral zkušenosti ve věhlasných restauracích po celé Evropě, nyní usiluje o něco neméně prestižního – o účast ve světovém finále soutěže Bocuse d'Or, jejíž národní kolo už dvakrát vyhrál.

BÝVALÁ reprezentantka v plavání vede nadějný startup, jenž má patentovanou technologii na forenzní analýzu látek včetně drog. Její Lightly vyvíjí přístroj, který se vejde do kufříku a bezpečnostním složkám dokáže přímo v terénu nahradit laboratoř a eliminovat dlouhé čekání. O životě founderky startupů si přečtěte na straně 70.

Monika Štěpánová

28 let • startupistka

INZERCE

Nás by před lety taky nenapadlo, že budeme mít obrat v desítkách miliard. Takže je v pořádku, když vy teď máte malý e-shop a zatím balíte balíčky po večerech.



Věříme i vám,
kteří ve výběru 30 pod 30 nejste

ARICOMA

#1 v podnikovém IT

Tereza Milošová

27 let · právnička

VYSTUDOVALA bezpečnostní právo a teď nabytou teorii maximálně aplikuje v praxi. Čtvrtým rokem pracuje v Bruselu jako právnička v centrále NATO, kde řeší mezinárodní válečné právo, pravidla použití ozbrojených sil nebo plánování vojenských operací. Více na straně 136.

Marek Miltner

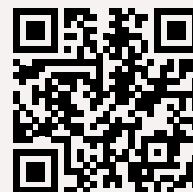
29 let • startupista

EXPERT na umělou inteligenci, který propojuje špičkový výzkum s byznysem a pozitivním dopadem na planetu. Pomocí AI řeší zásadní výzvy udržitelnosti, zejména skrze startup PangeAI.



V této sérii fotografií v tištěném vydání chybějí tři osobnosti z letošního výběru 30 pod 30, které se z časových důvodů nemohly zúčastnit pražského focení. Jsou jimi Thea Kratochvílová, Metoděj Jílek a Jakub Menšík.

Forbes
POD 30



Kompletní seznam najdete zde:

Dvojrozhovor
HAŠKOVCOVÁ & FROLÍK

Střet se odkládá

NĚKDY SE VĚCI VYVINOU JINAK, NEŽ BY ČLOVĚK
ČEKAL. JAKO TŘEBA KDYŽ POSADÍTE K JEDNOMU STOLU
MLADOU EKOLOGICKOU INFLUENCERKU A O 50 LET
STARŠÍHO ZKUŠENÉHO MILIARDÁŘE. MÍSTO KOPÁNÍ
PŘÍKOPŮ SE VYDAJÍ NA CESTU SOUZNĚNÍ.

PAVLA FRANCOVÁ
FOTO: MICHAEL TOMEŠ

**Rozárie
Haškovcová**



**Zbyněk
Frolík**



Mohlo by se zdát, že příchod o deset minut dřív značí, že se Zbyněk Frolík nemohl dočkat. Ale spíš to bylo pořádným mrazem spojeným s nechutí procházet se venku. A také tím, že po hlídání tříleté vnučky se s manželkou Naděždou vydali do Prahy včas. I když jeden z nejúspěšnějších českých podnikatelů a miliardář Zbyněk Frolík již před pár lety kormidlo Linetu předal, nenudí se. Jak ostatně vysvětloval už na loňském Forbes Business Festu, teď má „projekt moje žena“. „Prožíváme asi nejhezčí část našeho života a snažím se jí vrátit čas a zážitky, na které dřív nebyl prostor,“ dojal tehdy publikum.

Nyní spolu se svou ženou, jež také úspěšně podnikala a s níž se znají už od první třídy základní školy, míří na slavnostní večer do Rudolfiny. Najít jiný termín než před koncertem není možné. Ale Frolíkovi působí uvolněně, je na nich vidět, že se na hudební zážitek těší, přestože i předcházející den byli na koncertě filmové hudby. „Máme

tradici, že si pak vždycky dáme chlebiček,“ směje se Naděžda Frolíková. Je s námi po celou dobu rozhovoru, pečlivě poslouchá, občas svého muže doplní nebo se naopak on obrátí na ni. „Mám si to sako zapnout?“ ptá se Zbyněk Frolík své ženy, která vzápětí vytahuje vtipné historky z jejich školních let. Stálo by to za poslechnutí i další vyprávění, ale tentokrát je účel setkání jiný.

Často se mluví o propasti mezi generacemi. O střetech mezi mladou a starší generací. O tom, že se dívají odlišně na udržitelnost, byznys i klimatické změny. V aktuálním čísle Forbesu, kde slavíme mimořádné a inspirativní mladé Čechy a Češky, nás to nutí k otázkám: Je to opravdu tak? Není?

Přesně ve smluvenou hodinu přichází do Rudolfiny Rozárie Hašková. Členka letošního výběru Forbes 30 pod 30, která na sociálních sítích vyzývá lidi k udržitelnému způsobu života, přijela před pár dny z Paříže, kde studuje, autobusem. Letadlem by to sice bylo o deset hodin rychlejší, ale ochrana životního prostředí si žádá

osobní nasazení. Rychle se zapojí do hovoru se Zbyněkem Frolíkem i jeho ženou. Kdo by čekal rozpačité pohledy, nemohl by se víc mýlit. Takřka okamžitě nacházejí společnou řeč a hned úvodní focení je plné úsměvů.

Zatímco ve Dvoraně Rudolfiny i přilehlých saloncích cinkají skleničky a vrcholí přípravy na slavnostní večer, aktéři našeho rozhovoru usedají ke stolu v nejvyšším patře budovy a pouštějí se do povídání. Zatímco ona mluví rychle a svá slova se snaží podkládat čísly a fakty, on víc vypráví, vzpomíná. Vzájemně si naslouchají, a i když debatu vede víc Zbyněk Frolík, je vidět, že v jejich hovoru o životě, udržitelnosti, byznysu je navzdory jiným zkušenostem i věku víc pojetek než rozdílů.

Cestu Zbyňka Frolíka k podnikání jsme popsali mnohokrát. Jak jste se, Rozárie, dostala k tomu, co děláte?

Rozárie Hašková (RH): Bylo mi asi pět nebo šest let a zeptala jsem se rodičů, kam se dostanou odpadky. Řekli mi, že na skládku. Vykope se jáma a zasype se to do země. Pamatuju

Méně cukru, více možností

Coca-Cola
in Europe

Neustále vyvíjíme naše portfolio nápojů tak, abychom nabízeli skvělou chuť s menším množstvím cukru

Chceme našim evropským spotřebitelům přinášet

**skvěle chutnající nápoje,
které odpovídají
individuálnímu
životnímu stylu**

a nabízejí zdravější volbu.

1

Například našimi ikonickými nápojovými značkami vyrábíme více variant **s nízkým nebo nulovým obsahem cukru.**

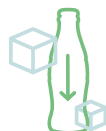
2

Poskytujeme **jasné, transparentní a srozumitelné informace** na přední straně obalů, které podporují informovanou volbu spotřebitele.

3

Podporujeme kontrolu objemu konzumace rozšiřováním nabídky **menších balení**, jako jsou 200ml plechovky nebo 150ml miniplechovky.

VĚDĚLI JSTE, ŽE?



45%

celkového objemu našich prodejů v Evropě tvoří **nízkokalorické a nekalorické nápoje**



150ml miniplechovky jsou dostupné ve **23** zemích



2/3

slazených nápojů prodávaných v Evropě mají **nízkokalorickou nebo nekalorickou alternativu**

Více než **280**

nápojů bylo **od roku 2010 celosvětově reformulováno** a nyní obsahují méně cukru.



Nadále rozšiřujeme naše portfolio o atraktivní inovace, včetně široké nabídky nápojů bez cukru. Například v některých zemích nyní nabízíme **Coca-Cola Cherry Zero Sugar**. V Česku a na Slovensku, jako i v dalších zemích Evropy, přinášíme nově **Coca-Cola ZERO ZERO**, bez cukru i bez kofeinu.



Od roku 2008 jsme investovali více než **100 milionů dolarů do inovací a výzkumu** sladidel.

Pro více informací navštivte naše webové stránky:
www.coca-cola.cz



si, jak mě to překvapilo, protože jsem už věděla, že plasty se nerozloží, a říkala jsem si: Počkat, takže až mi bude padesát, budou všude pod zemí obrovské hory. To mě děsilo. Jasně že jsem pak zjistila, že to není tak jednoduché. Ale téma životního prostředí mi zůstalo. Pocházím z nepolitického prostředí, neměli jsme doma televizi, neposlouchali jsme zprávy. Ale později mě začala bavit politika, v patnácti letech jsem byla na konferenci Model OSN a zjistila jsem, že jako delegát státu můžu leccos ovlivnit. Tehdy jsem si uvědomila, že já sice řeším každý obal, vypínám rádio v autě, abychom neplýtvali energií, ale že jako politik nebo diplomat bych toho mohla udělat mnohem víc. Šla jsem studovat politologii, myslela jsem si, že se všechno naučím a pak prostě ty problémy vyřeším. Ale tak snadno to nešlo?

RH: To ne. V prvéku jsem byla na stáži v Poslanecké sněmovně, kde jsem zjistila, že to takhle nefunguje. Jsou tam celé týmy lidí, kteří tomu problému velmi dobře rozumějí, ale nedostanou se ani na plenum. Došlo mi, že když ta témata nebudou populární a lidé tomu nebudou rozumět, nikdy se nezvolí ti, kteří by to chtěli skutečně řešit. Tím pádem jsem se dala na popularizaci. Nerada totiž jen kritizuju

věci, a když se pořád omílalo, že chybí komunikace a edukace, řekla jsem si, o. k., tak já to budu dělat. Začala jsem tvořit videa na sociální síť, kde teď už třetím rokem lidem vysvětluju otázky životního prostředí se zaměřením na environmentální politiku, kterou teď i studuju v Paříži.

Když to, pane Frolíku, posloucháte, co se vám honí hlavou?

Zbyněk Frolík (ZF): Mám třicetiletou dceru a je takový bleděmodrý obrázek Rozárie. Já jsem se narodil o něco dřív, je mi 72 let, zažil jsem komunismus, kdy bylo životní prostředí dramaticky jiné než dneska. V České republice byl hodně těžký průmysl, smog, to si dobře pamatuju. To se výrazně zlepšilo. Víte, moje životní nátura je pořád něco zlepšovat, nekritizovat, ale hledat řešení. Moje manželka se jako chemik celý život věnovala studiu znečištění životního prostředí, měla dokonce první soukromou ekologickou laboratoř u nás, takže k tomu máme v rodině vztah. Ale můj pohled na ten světový problém je ambivalentní. Jak to myslíte?

ZF: V Evropě jsme relativně v pořádku. Neříkám, že to je dokonalé, ale lidé si ten problém relativně uvědomují a máme Green Deal. Samozřejmě to má také své negativní stránky, lidé se

nechtějí moc uskromňovat, protože to s sebou nese i náklady spojené s osobním komfortem a další náklady, které souvisejí třeba s cenami energií. Ale to neznamena, že bychom v naší firmě nepodporovali ESG, ostatně v Evropě je to tak daleko, že pokud nemáte dostatečný počet bodů v rámci ESG, ani se nemůžete přihlásit do řady soutěží. Problém ovšem je, že tady žije osm miliard lidí a možná 200 milionů z nich to opravdu chce napravit. Dalších 300 až 400 milionů to respektuje. Ale zbývajícím sedmi a půl miliardám lidí je to úplně jedno. Buď preferují krátkodobý osobní prospěch, nebo jsou k tomu donuceni životními okolnostmi v Africe, Asii.

V Linetu máme fotovoltaiku, elektroauta, třídíme. Jsem nicméně do jisté míry skeptický, jestli má svět schopnost sebereflexe a sebeuzdravení, protože zatím všechny historické civilizace na dekadenci zašly. Mé mladší dceři je 30 let, má tříletou holčičku a říká, že už nechce další dítě, protože má ze světa, do kterého by se narodila, strach.

Je skvělé, že se v Evropě snažíme žít ve zdravějším prostředí. Ale pokud se svět ničí globálně, tak tou převahou Zemi stejně likvidují.

Rozárie, jak se vám poslouchá takový skepticismus?



RH: Ke každé změně je potřeba nějaké procento lidí. Říká se, že bod zlomu je 25 procent společnosti. Není potřeba získat 50, 75 ani 100 procent. Byla doba, kdy bylo otroctví úplně normální, byly na něj navázané trhy, manufaktura, výroba. Na začátku bylo pár aktivistů, kteří to začali mapovat, psát články, popularizovat. Adam Smith dokonce přišel s ekonomickým argumentem, že je levnější mít továrnu v Indii a platit lidi tam než mít otroky. Při každé změně to začíná pár lidmi a postupně to přerůstá. Bylo

by extrémně pesimistické zavrhnout svět a říct si, že už to stejně nezvrátíme. Jsem optimistická, už tolikrát jsme procházeli problémy a byli jsme schopní je vyřešit. Jen si vezměte, že ani Čína se před lety absolutně nezajímala o životní prostředí. Pak brutálně zainvestovala do elektromobility, ne čistě z environmentální motivace, ale protože nemají dostatek fosilních paliv a střední třída si začala stěžovat na vzduch.

ZF: Mají kvůli znečištění velké zdravotní potíže.

RH: Teď tam mají některé emisní limity dokonce přísnější než u nás. Určitě je tady velká výzva, protože je hodně států třeba v Africe, které ještě nezačaly ekonomicky růst a mají obrovské zásoby ropy nebo uhlí. Jak je budeme přesvědčovat, aby je už netěžily, když se chtějí dostat na naši ekonomickou úroveň? To je velký úkol vyspělejších zemí, nabídnout jim takové technologie, aby mohly přeskočit uhlí a přitom růst. Problémů je spousta, to je pravda. Ale jsem přesvědčená, že minimálně je potřeba se o řešení snažit.

INZERCE



Posuvná okna,
abnormálních velikostí.
1000kg, 6x3m, s lehkostí.

Okna Paranorma.

janošik

ZF: To samozřejmě chválím. Evropská unie došla k něčemu tak zásadnímu, jako je Green Deal, přes všechny rozdílné zájmy. Dospět k tomu, že se celek dohodne, i když je proti tomu hodně odporu, je pozitivní. Přestože vám 99 procent vědců řekne, že klimatická změna je problém a že se to děje, možná 30 procent populace si myslí, že to nemusí být důsledek činnosti člověka. Ale další věc je, že vidím, jak se u nás zvedá přístup lidí. Když jsem sem dnes jel, koukal jsem kolem silnic, jestli tam budou odpadky.

Kolik jste jich viděl?

ZF: Jeden jediný papír u Horoměřic. Což je dobré, bývaly doby, kdy to bylo mnohem horší. Okolí je čistější, než bývalo, vesnice se opravují. Možná si to lidé uvědomují. Nebo se našlo těch 25 procent lidí, jak říká Rozárie, ve vesnici a ostatní to začali dělat také. Nebo si vezmete černé skládky, bývaly u každé vesnice, dnes je už nevidíte. Je mnoho pozitivních věcí.

Moje skepse nicméně vyplývá z globálního pohledu. Náš podnik má 22 dceřiných společností po celém světě. Když jsem jezdil třeba do Indonésie, na Filipíny, do Brazílie, přišlo mi, že slova životní prostředí ani neznají. Nevím, kolik se tam rodí lidí, jako je Rozárie, kteří se tomu chtějí věnovat, a jaký mají vliv. Zamoří svět odpadky, vymřou koráli a tak dál. Do velké míry to ovlivňují rozvojové státy, jež mají nejvíce obyvatel, ale ekologii zatím neřeší.

RH: V tom vidím dvě úrovně. Když roste střední třída, může začít tláčit na změnu. Třeba u odpadů – čím je stát vyspělejší, tím lépe funguje systém třídění a nakládání s odpady, protože to lidé vyžadují a můžou si to dovolit. Druhá věc je, že my tady generujeme textilní odpad a většina končí

například v Ghaně na skládce. Pak můžeme říkat, že tam mají nepořádek, ale my ho k nim vyvážíme. Jsme rovněž obrovské exportní odbytiště pro Čínu. Je ale taky pravda, že Asie je zodpovědná za 81 procent plastového znečištění oceánů z řek. Na druhou stranu studuju v mezinárodním prostředí se studenty ze všech koutů světa a všude se to téma řeší. I ASEAN má konference o udržitelnosti, v Africe jsou velké protesty proti výstavbě fosilních projektů. Kolumbie zakázala nové těžbařské projekty v oblasti pralesa. Brazílie zatrhává deforestaci Amazonie. Řada afrických států má zcela zakázané plastové sáčky, ve Rwandě vám prolustrují kufr, jestli nepřivážíte plast.

ZF: Souhlasím. První věc nutná pro změnu je, abychom my bohatí výrazně slevili z nároků ve spotřebě. Mladí lidé jsou dneska ujetí na módu. Moje manželka si před 30 lety pořídila kostýmy, dodneška je nosí. Hlavní problém je spotřeba. A začíná to jídlem. Třicet procent jídla lidé vyhodí. My doma tedy ne, u nás to nebude ani pět procent. Jsme tak vychovaní. Ale lidstvo vyhodí spoustu jídla. Proč musíme mít takovou spotřebu hovězího? Množství masa bychom mohli omezit třeba na třetinu, pomohlo by to životnímu prostředí, a navíc bychom byli zdravější. Ale lidé se přezírají. Na to si vyrobí léky, které budou platit, a pak si řeknou o vyšší platy, aby na ně měli, sundali si ta kila a mohli jíst ještě víc. Abychom problém vyřešili, museli bychom zásadně snížit spotřebu jak jídla, tak konzumních věcí. A s tím souvisí i to, jak je kdo odměněn za svou práci. Kolik dostane za hodinu práce Vietnamec, Čech nebo Číňan, vytváří ve spojení s jejich pracovitostí smrtící kombinaci pro svět a zdroj naší spotřební rozkoše, kterou si tady užíváme.

Jak osobně naplňujete udržitelnost? Je něco, co si neodpustíte?

RH: Samozřejmě to hodně řeším. Byly situace, kdy jsem se odmítla napít ve 30 stupních, protože jsem neměla svou vlastní lahev a nechtěla jsem si koupit plastovou. Nebo jsem všechny našetřené peníze dala za legínový set z recyklovaných mořských sítí. Nejdřív jsem šla touhle cestou. Pak jsem si uvědomila, do jaké míry má smysl, co dělám individuálně, a do jaké míry se to dá řešit systémově. A tak se snažím inspirovat lidi k systémovému myšlení. Jasně, je super, když budu třídit bioodpad, ale mohla bych zařídit biopelnice pro celý dům! Například tedy rozesílám lidem vzorové e-maily – tohle pošlete na SVJ, když chcete bioodpad. Jinak v podstatě nejím maso ani živočišné produkty. Podařilo se nám zorganizovat petici do menzy, aby půlka jídel byla vegetariánských, což zase může inspirovat další lidi. Ale hlavně říkám, že klíč je v menší spotřebě. Opravdu si tohle potřebuji koupit? Sama elektroniku a oblečení mám z druhé ruky, případně od českého výrobce. Jezdím MHD, nemám auto, což je v Praze ideální varianta. Ale taky už nejsem tak dogmatická, uvědomila jsem si, že takovým přístupem těžko přesvědčím ostatní. Snažím se ukazovat lidem, co je efektivní, co má smysl řešit. Asi nemá logiku jet do bezobalového obchodu, když to bude znamenat hodinu cesty autem. Ale taky je jasné, že když má někdo tři děti, bydlí na vesnici a musí je rozvážet do školy a jet do práce, nebudu mu říkat, ať nejedí autem. No a taky si dneska už koupím pítí v plastové lahvi, když budu mít žízeň. Jak to máte vy, pane Frolíku?

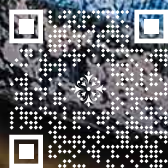
ZF: Každý, kdo mě zná, ví, že jsem hrozný šetrílek. Všechno třikrát měřím, než si to pořídím, i když nejsme

„Bylo by extrémně pesimistické zavrhnout svět a říct si, že už to stejně nezvrátíme. Jsem optimistická.“

GRANDHOTEL
PUPP

CARLSBAD
1701

NOVÝ VOUCHER SHOP



Darujte zážitek,
na který se nezapomíná

Objednejte na pupp.cz

chudá rodina. Kromě cestování, do kterého dáváme dost peněz, se snažíme žít efektivně. Věřím, že cesta vede hodně přes zdraví, protože to nás nejrychleji dohání. Problém společnosti je přezírání, nezdravý způsob jídla, což má důsledky v podobě obezity a potom i dopady na zdravotnický systém. Je potřeba narovnávat věci okolo zdraví, spotřeby, vést lidi například k second handům. Moje dcera tam nakupuje i pro svou dceru.

A Rozárie, když mluvíte o tom, jak se snažíte své myšlenky prosadit do veřejného mínění, klíč je ve školství, vzdělávání a výchově dětí. S manželkou jsme velcí sponzoři například Eduzměny, Člověka v tísni a dalších programů na pomoc dětem v rodinách,

kde si jich nikdo nevšímá. Vzdělání je klíč, aby si děti uvědomily, že okamžitá spotřeba sice přinese nějaký komfort, ale spokojený může být člověk i s málem. Byli jsme nedávno mezi Masaji a ti nemají nic. Jednu chýši a tam udupanou zem. Nic nemají, ale jsou šťastní. Někdy mám pocit, že čím je člověk bohatší, tím více chudý se cítí. Tady máme pocit, jak se máme špatně. Nemáme?

ZF: Ne. Máme vládu, která říká, že jsme spálená země. Ale chtěl bych, aby viděla, jak žije 90 procent zbylé světové populace, protože ti se mají výrazně hůř než my tady. Nedávno jsme měli velkou konferenci Linetu, kam přijeli ředitelé našich firem v zahraničí. A nachomýtl jsem se k hovoru ředitelů

z Francie, ze Španělska a z Itálie. Bavili se o tom, že v Bruselu musí být něco špatně – je přece divné, že je na tom Česko s životní úrovní lépe než oni. Normální závist!

Je chyba, že Evropa vsadila na zelenou energii a její průmysl je v nevýhodě proti ostatním částem světa?

RH: Evropa nemá svoje vlastní zásoby fosilních paliv. Na pár let ještě možná ano, ale velké zásoby tady celkově nemáme. Nemyslím si, že to je úplně hloupá ideologická sázka. Je to o odolnosti a o tom, že jsme závislí na Blízkém východě, Rusku, Spojených státech. Ano, ta transformace není jednoduchá. Ekonomika je postavená na pálení fosilních paliv. Nejde to z jednoho dne na druhý změnit a rázem mít jen čistou energii. Ale například nová britská studie Neso říká, že cesta dekarbonizace je to nejlevnější, co může Británie udělat v rámci snižování nákladů. Polsko už se dostalo z 90procentního podílu elektřiny z uhlí na 25 procent z obnovitelných zdrojů, uhlí má na půlce. Je to spojené s modernizací sítě. Energetika bude vypadat jinak, je potřeba akumulace energie a taky tolik neplýtvat. Plýtváme obrovské množství například tím, že nemáme zateplené budovy. Česko by mohlo ušetřit dvanact miliard korun ročně modernizací a zateplením veřejných budov.

ZF: Víte, zateplení těchto budov má spoustu vnitřních problémů. Často jsou to starší budovy, které jsou památkově chráněné, a ty nezateplíte. Typicky česká ministerstva, nejde to technicky pořádně udělat.

RH: Určitě ale prostor pro úspory je. A samozřejmě je klíčové mít levnou energii pro průmysl. Ale taky je potřeba propojit síť v Evropě, u moře víc fouká, na jihu svítí slunce. Propojený trh s elektřinou může zásadně pomoci. Je otázka, jestli mezitím evropský průmysl nepadne. Jak to jako zástupce podnikatelů vidíte?

ZF: Průmysl tím samozřejmě trpí a konkurenceschopnost klesá. Je to velký problém pro mnoho oblastí



Otevřete kapitál sektorům, které udávají směr



11,93 %

výkonnost fondu k 30.11. 2025

DISCLAIMER

Investování do investičních akcií je obecně spojeno s určitými riziky vyplývajícími zejména z povahy těchto investičních nástrojů, z právních předpisů a zvyklostí příslušných finančních trhů, resp. zemí. Investor nese plně riziko své investice, včetně možné ztráty. Informace jsou čerpány ze statutu fondu a webových stránek www.efekta-is.cz.

Anualizovaný výnos očištěný o výkonnostní odměnu administrátora činí **k 30. 11. 2025 13,08 %**. Více informací ve statutu fondu.



Více o fondu

→ www.drfg-fund.cz

„Vzdělání je klíč, aby si děti uvědomily, že okamžitá spotřeba sice přinese nějaký komfort, ale spokojený může být člověk i s málem.“

64

ROZÁRIE HAŠKOVCOVÁ A ZBYNĚK FROLÍK

průmyslu. Ale s tím souvisí také proměna ekonomiky, přesun od průmyslu k technologiím a moderní ekonomice. Není to lehké, ale takový je teď vývoj. Mimochodem, nyní elektřina není až tak zásadní problém. Průmysl křičí, to je pravda, protože kdyby nekřičeli, nic se nestane. Nicméně elektřina před deseti lety bývala za 60 eur, teď je za 100. Není to za 300 eur. Druhá věc je, že být závislý na čemkoli je vždy tragédie. Pokaždé se najde někdo, kdo to chce maximálně využít politicky i ekonomicky. Putin to takhle naplánoval, myslel si, že až budeme závislí na jeho ropě a plynu, už to nepůjde změnit. Naštěstí se mýlil.

Největší problém, co se týká průmyslu, je tam, kde je výroba vyloženě energeticky závislá. Tavit železo elektrickými obloukovými pecemi, když ho jiný vytaví třikrát levněji v Číně nebo ve Vietnamu, jednoduše moc nejde. My vyrábíme nemocniční lůžka, máme spotřebu 50 milionů korun za elektřinu. Musíme lůžka nalakovat, lakovny mají pece, s tím se nedá nic dělat. Ale snažíme se o co největší efektivitu, vyměnili jsme všude LED a veškeré teplo z pecí, kompresorů, strojů rekuperujeme a vyhříváme tak vodu a kanceláře. Je to ekonomická nutnost kvůli ceně energie. Takhle dnes uvažuje každý podnikatel. Vysoká cena energie má tedy i pozitivní dopad. Dokopala lidi k tomu, aby si koupili tepelná čerpadla a namontovali soláry.

Co se týká energetických zdrojů, základ je, aby se postavily jaderné zdroje v bezpečných zónách. Není to asi úplně ekologické, ale environmentálně akceptovatelné.

Jak vidíte jadernou energii vy, Rozárie? Je v pořádku?

RH: Je to jeden z nejčistších zdrojů, ale nestihneme dostavět novou

jadernou elektrárnu, než se budou zavírat uhelné.

Jak vnímáte vztah generací, jež tady zastupujete? V médiích se často mluví o generačním rozkolu, i co se týká právě pohledu na klima a životní prostředí. Odpovídá to skutečnosti?

ZF: Bavíte se s vysokoškolsky vzdělanými lidmi, kteří mají srovnání s mezinárodním prostředím a mají na svět možná trochu jiný pohled. Nemám představu, jak by se na to díval větší nový člověk z Podkrkonoší nebo Mostu. Jako zástupce podnikatelů – dlouho jsem působil ve Svazu průmyslu, přes 20 let jsem v porotě soutěže Podnikatel roku – vám můžu říct, že republika kvete, podniky většinově fungují, jsou velmi často dobře ziskové. I když je tu silný český fenomén, že občas z principu a preventivně naříkáme. Ale Česko vygenerovalo možná už 500 miliardářů, majitelů podniků, aktiv. Společně mají to, že svůj byznys dělají maximálně ekonomicky efektivně. Pokud ho dělají v Evropě, musí to být i ekologické. Nemyslím si, že bychom se dívali na mladou generaci s despektem. Naopak se mi zdá v tomhle čípernější. Vidím to na naší dceři a jejím manželovi. Snaží se, nejde jim však jen o spotřebu, ale také o životní prostředí. Vnímám to tak, že jsme jim připravili dobré podmínky, aby se mohli ve světě prosadit.

RH: Mám pocit, že generační rozkol je trochu umělé tvoření. Už mě několikrát pozvali na rozhovor, kde mě chtěli dát do střetu generací. Ale to neodpovídá skutečnosti.

ZF: Ano, ano. Vy jste si také určitě mysleli, jak se budeme hádat!

RH: I v mé generaci je řada lidí, kteří úplně odmítají Green Deal. Podívejte se na voliče Motoristů. Nejde říct,

že generace Z je ekologická a boomeri neekologičtí. Není to tak, ani data to neukazují. Zrovna jsem u své babičky natáčela video, jak schovává zavařovačky a pak je používáme na marmelády z jahod, které si natrháme. Třídí bioodpad, v krabicích od sušenek má potřeby na šití. Udržitelnost není nic cizího nebo nového. Objížděla jsem školy napříč regiony, mluvila s různými lidmi, i se staršími. Často se dochází ke shodě. Není to takový rozkol, jak se může zdát. Obecně u tohoto tématu nemám ráda rozdělávání, že někdo je hříšník a někdo není. Všichni jsme součástí jednoho světa, všichni se na tom nějakou formou podílíme. To ale zároveň znamená, že všichni můžeme být součástí řešení. Měli bychom překonat rozdíly a společně hledat řešení, protože jinak to nepůjde.

ZF: Jsem šťastný, že tady taková generace je a že to téma takhle tlačí. Pro ně to není byznys, který jim vydělá na norkové kožichy. Držím jim palce. Měl jsem vždycky pocit, že musím společnosti vracet, že mi umožnila podnikat. Léta jsem pracoval jako zastupitel, byl jsem poradcem několika ministrů průmyslu, asi osm let v radě vlády pro vědu, výzkum a inovace. Ale bylo to házení hrachu na zeď. Problémy jsou zabetonované, je těžké s něčím pohnout. Jsem zvědavý, jak dlouho vás bude bavit bojovat s větrnými mlýny.

RH: Se sociálními sítěmi dokážu udělat hodně rámusu. Když se něco medializuje, proletí médií, všichni se najednou můžou zbláznit, snaží se něco udělat. Jsem optimistka, s věcmi se dá pohnout.

ZF: V Rusku by vás zavraždili, kdybyste jim do toho moc kecala. Tak hlavně aby se vám něco nestalo. Greta už měla několikrát namále. **F**

Panasonic



JAPANESE
TECHNOLOGY
AT WORK



5břítý holicí strojek do dlaně

Panasonic ES-PV6B s technologií Japanese Blade

Objevte inovaci holení s unikátním kompaktním strojkem, který se vejde do dlaně. Panasonic ES-PV6B nabízí intuitivní způsob holení. V malém těle se skrývá 5 ostrých břitů z japonské oceli a výkonný lineární motor známý z klasických strojků Panasonic. Strojek je z materiálu NAGORI®, vyrobeného z minerálních složek mořské vody, je voděodolný a lze ho snadno nabít díky USB-C konektoru.



Kupte na:
www.panasonic.cz





STVOŘENO PRO DOKONALÝ ŽIVOT

Pozemek na vrcholu kopce v pražském Šáreckém údolí patří k těm, které se objevují jen výjimečně – v přímém kontaktu s přírodou, a přesto v dosahu centra města.

Právě zde vznikl Block House. Vila, která je unikátní svou architekturou, a hlavně promyšleným vnitřním prostorem pro vyvážený, moderní život.

Jedinečné místo si žádá jedinečný dům. Třípodlažní Block House je dnes kompletně dokončený – včetně interiérů, zahrady i všech technologií. Zasazený je do svažitého terénu nad Šáreckým údolím a výškové rozdíly pozemku využívá jako jednu ze svých hlavních předností. Působí lehce a přirozeně se otevírá světlu i výhledům.

Architekti z MA Studia přistoupili k návrhu s maximálním respektem k lokalitě, která si žádala citlivý, ale sebevědomý přístup. Výsledkem je současná, minimalistická vila, jež s krajinou nesuspeří, ale vstupuje s ní do přirozeného dialogu. „Naším cílem bylo vytvořit dům, který nesází na efekt, ale na proporce, světlo a dlouhodobou kvalitu,“ říká architekt Dan Merta.

Block House je výsledkem sourodé spolupráce MA Studia a investora Lukáše Bruny. Přestože šlo o jejich první společný projekt, rychle se ukázalo, že sdílejí stejný přístup k architektuře, detailu i kvalitě. Právě tato zkušenost se stala základem pro další spolupráci formou Design & Build – tedy od návrhu až po realizaci domů pro koncové klienty.



Vila je složena ze tří hmot, nepůsobí však monumentálně. Předsazené bloky vytvářejí terasy na obou stranách domu a zároveň slouží jako přirozené stínění. Ranní kávu je možné si vychutnat v zahradě s výhledem do lesa nebo na terase s pohledem na kostel svatého Matěje, dominantu dolní Šárky.

Přízemí s garážemi je částečně zapuštěno do svahu a díky kamennému obkladu fasády dům plynule splývá s terénem. Nahoře se otevírají dvě obytná podlaží plná denního světla, prostoru a výhledů.

KLÍČ K POCITU DOMOVA

Interiéry vznikaly v úzké spolupráci MA Studia a společnosti Stopka, přičemž Jiří Stopka se osobně podílel na jejich návrhu. Do každého prostoru se promítly jeho cit pro dispozici, proporce a detail, stejně jako vášně pro interiérový design. Výsledkem je interiér, který nepůsobí okázale, ale sebevědomě – jako klidná kulisa pro život.

Použité značky představují nejvyšší standard současného designu a jsou zárukou kvality i dlouhodobé estetické hodnoty. Dominantní roli hrají kuchyně, šatny a úložné systémy Poliform, které určují čistotu





a funkčnost prostoru. Interiér doplňují dveřní systémy Rimadesio, sedací nábytek Minotti, koupelnové prvky Antonio Lupi a designové osvětlení značky Henge.

Každý prvek byl vybírán s ohledem na celek – tak, aby interiér působil vyváženě a přirozeně navazoval na architekturu i okolní krajinu. „Nestojí za to šetřit na vybavení, které s námi sdílí každodenní život po mnoho let. Investice do kvality se vždy vrátí,“ podotýká Jiří Stopka.

KLID I AKTIVNÍ ODPOČINEK

V horním podlaží je klidová část domu. Ložnice jsou orientované především do zahrady a navržené jsou jako místo pro regeneraci a odpočinek. Prosklené panely a promyšlené dveřní systémy umožňují plynulé propojení prostorů i jasné vymezení soukromí podle aktuálních potřeb.

Suterén domu je určen k aktivnímu odpočinku – nabízí zázemí pro posilovnu, saunu i velkorysé úložné prostory pro sportovní vybavení.

V zahradě je přirozeně integrován bazén od společnosti Aquamarine Spa. „Do projektu Block House jsme dodali nerezový bazén Imaginox, který představuje špičku současné bazénové technologie. V rámci této architektury funguje přirozeně – jak vizuálně, tak provozně,“ popisuje CEO Aquamarine Spa Jiří Kachlík.

Celý dům je vybaven nejnovějšími technologiemi chytré domácnosti, jejichž realizaci zajistila společnost VOIX Audio & Cinema. Osvětlení podporuje cirkadiánní rytmus a přirozeně se přizpůsobuje dennímu světlu. „Technologie mají sloužit lidem, ne je ovládat,“ dodává Jan Hanuš z VOIX.

Block House tak propojuje architekturu, interiér, technologie i přírodu do harmonického celku. Nečíší z něj okázalý luxus, ale kvalita, klid a nadčasovost. „Block House není jen místem k bydlení. Je to dům, který dává prostoru, času i životu správný rytmus,“ uzavírá architekt Dan Merta.



Forbes
E V E N T



Připravte se na

LEPŠÍ ČESKO

► PRAGUE EDITION ◀

2026

A pojďte zjistit, kam směřuje republika
a proč potřebuje sebevědomí.

vstupenky



Nápojení partneri:



Mediální partner:



Partner
pro vzdělávání:



AV partneři:



Partner
eventové aplikace:



Venue Partner:



Co chtějí? Byznys a mluvit o něm. Dvě fantastické cesty českých founderek, jejichž příběhy se protnuly a které ukazují, že Česko ani Evropa jim nestačí.

Letěli byste přes půlku světa, kdyby vám to poradil cizí člověk? Monika Štěpánová se takto vydala do San Franciska, protože jí to poradila Ina Jovičič. Oběma stejná cesta změnila život. Teď sedí vedle sebe v redakci Forbesu. Asi by vás ani v nejmenším nenapadlo, že naživo se poprvé potkaly jen pár minut před začátkem našeho rozhovoru.

Ina a Monika působí jako dlouholeté kamarádky. Dokonce podobně gestikulují, smějí se a přišly i ve vyladěném outfitu, jedna v černé kožené sukni, druhá v kožených kalhotách stejné barvy.

Přitom ještě nedávno o sobě nevěděly. Ina žije v Londýně, kde rozvíjí svůj startup eNOugh, Monika, spoluzakladatelka Lightly, se v únoru chystá z Brna do Alabamy v USA. Propojilo je několik lidí s tím, že si určitě budou rozumět. A nemýlili se. Přestože každá z nich má jiný příběh, cestu k technologickému byznysu i jinou cílovou skupinu, podobných rysů je hromada.

Spojuje je deeptech, bezpečnost a také hardware, něco, co je pro investory jako červená karta. Společně mají ale i to, že neúspěch pro ně není koenečná. Naopak, je to výzva, která „nakopne vnitřního bojovníka“. Tyhle energické founderky jen tak něco nezastaví.

Holky
to

MICHAL BERNÁTH,
PAVLA FRANCOVÁ
FOTO: ANNA KOVAČIČ

chtěj taky!

Ina Jovičíc nedávno od prémiových amerických investorů získala přes 60 milionů korun, už má první prototypy bezpečnostní spony s AI, jež má lidi ochránit před kriminalitou v ulicích, a letos je chce začít prodávat. Monika Štěpánová získala pro Lightly, které umí pomocí malé krabičky s AI detekovat původ nelegálních látek, golden ticket do biotechnologického institutu HudsonAlpha v USA, kde bude policii pomáhat v boji s fentanylem.

V rozhovoru, v němž se v jejich řeči prolíná čeština s angličtinou a odráží tak svět, ve kterém se pohybují, mluví o tom, co je pohání, i když se nedaří, jak si říct investorům o peníze, proč dávají evropským VC temné vysvědčení a co je nejdůležitější, když chce člověk rozjet vlastní startup.

A i když by to samy nejraději nechtěly řešit, mají společné ještě jedno velké téma. Žen mezi foundery je stále proklaté málo.

.....
Vnímáte to? Je rozdíl, když si jde pro investici holka?

Ina: Člověk si říká, že to určitě není tak špatné a že nebudu muset makat o tolik víc, abych měla stejný respekt jako chlap. Ale bohužel je hrozně moc situací, kdy to vidím přímo. Mám dva kluky spoluzakladatele, a tak to dokážu porovnat. Když jsme například mluvili s investory, musela jsem se strašně snažit, aby mě brali s respektem, zatímco je brali vážně rovnou. Například na našem prvním mítinku v San Franciscu s jedním investorem jsme byli všichni tři, já jsem víc obchodní, oni techničtí, takže konverzaci jsem vedla já. Ale investor na každou moji otázku odpovídal jen klukům. Mně se ani nepodíval do očí. Jak jsi to prožívala?

Ina: Hrozně mě to švalo. Zatímco u mě investoři často řešili můj příběh a hráli to na empatii, s mými parťáky mluvili o tom, že pracují na skvělé technologii. Časem jsem se to naučila

brát tak, že to stejně nezměním a naopak to, že jsem holka, můžu využít jako eso v rukávu a o to víc překvapit. Ale jasně že i teď jsou chvíle, kdy jsem z toho frustrovaná, a mám pocit, že jsem si kvůli tomu na začátku méně věřila. Ale když jsem si to uvědomila, řekla jsem si, že takhle fakt ne. A taky to pohání moje vnitřní turbo, že chci uspět ještě víc.

Monika: Přesně jak říkáš. Dá se to vzít jako silná stránka, ale člověk s tím musí být ztotožněný. Opravdu to není jednoduché a tohle mužští founderi nepochopí. Nemůžou to pochopit, i kdyby chtěli. Já se sice jednu dobu pohybovala v bublině, kdy kolem mě bylo hodně founderek, ale teď to vidím jinak. Třeba i okolo mého přítele (zakladatel FaceUpu David Špunar, pozn. red.) jsou všude kluci founderi. Jsou to bros?

Monika: Jo, jsou to bros a třeba spolu jedou na výlet. Chtěla bych jet s nimi, ale je mi jasné, že to je chlapská akce, je to jiná energie a nechci to narušovat. Taky mi přijde, že kluci jsou z nás kolikrát otrávení a mají pocit, že máme výhodu, protože jsme holky. Nelíbí se jim, když se píše, že je někdo women founder. Ale to mě štve! V Česku je ta nerovnováha totiž fakt velká a jasně jsem viděla, jak po mně investoři chtěli mnohem větší detaily než po klucích.

Ina: Navíc VC tady mají celé mužské týmy. Ženy investorky skoro nejsou. Musí to být vyrovnanější na obou stranách, víc female founderek, ale taky víc žen, které investují. Často se mi stává, že jsem jediná holka v místnosti, když jsme někde na summitu. Nebo jsme dvě versus 60 kluků a pak se mě někdo z nich zeptá, či jsem přítelkyně. Ale já tady jsem se svým byznysem!

Monika: Je to výhoda i nevýhoda. Na jednu stranu máme pozornost. Když jsem byla na podnikatelské misi vlády do Austinu, bylo tam asi ze 100 lidí jen šest holek. Jakmile jsem se chtěla zapojit do byznysové debaty,

rázem se to stočilo k mému vzhledu. Komplimenty jsou fajn, ale má to hranice. Já se taky chci bavit o byznysu jako oni.

Ina: Ten bro element je hrozně důležitý, ale já byla vždycky takový tomboy, sledovala jsem fotbal, formule. A to mi pomáhá zapadnout. Vezmou mě víc mezi sebe. Beru to strategicky, můžu mít super female card a zároveň být bro.

Monika: To je pravda, měla jsem to podobně, když jsem závodně plavala a hodně jsem trénovala s klukama, bylo to super. Ale bohužel jsem už víckrát zažila situaci, kdy jsem chtěla řešit byznys, ale obchodní partner mě balil. Musíte pak vynaložit extra energii, vezme to hrozně času a sil, abyste ho odmítla a striktně nastavila hranice, ale přitom neurazila mužské ego a nezničila tak byznys. Řešila jsem to už

několikrát. Někdo to pochopí, ale někdo to zkouší pořád. Ale jasně, někdy je výhoda, že jste někomu sympatická, chtějí pomoci, je tam gentlemanství. Kluci mi pak říkají: A myslíš, že by ti pomohli, kdybys byla kluk?

Ina: Přesně! Kluci mi taky říkají, ať třeba někomu napíšu já, že holku nikdo neodmítne.

Monika: Jasně, může to být i pozitivní. Ale když to překročí hranici, je to fakt otravné. Třeba jsem se to snažila přepinknout na kolegu, ale dostali jsme odpověď, že s nikým jiným to ten člověk řešit nebude.

Ina: Mně jednu potenciální investor napsal, jestli je to jenom investiční konverzace, nebo je to o něčem jiném. Že to tak cítí. Tohle by se klukům nestalo. Jen si to vezměte! Bavíme se o investici a on půlku času myslí na to, jestli se potkáme! Musíme si pořád



dávat pozor, aby něco nepochopili špatně. Když jsme byli jen dva co-foundeři, všichni se mě ptali, jestli spolu něco máme. To byla hlavní věc, která všechny včetně VC zajímala. To je tak nepochopitelné, že můžeme mít čistě pracovní vztah?

Monika: Bohužel nejednou se mi stalo, že jsem se nemohla kamarádit s nějakým člověkem, founderem, protože měl zájem o rande. A kdyby s ním člověk šel normálně jen na kafe, vyložil by si to jinak. To jsou chvíle, kdy si říkám, sakra, kdybych byla kluk, můžu se s těmi lidmi normálně bavit. To je přece hrozná škoda.

Ina: A je ještě jeden rozdíl. U mého co-foundera jsem viděla, jak si od prvního dne věřil. Chtěla bych, aby si holky taky víc věřily. Pro mladé founderky musejí být hodně důležité vzory, je to tak?

Ina: Jasně! Já jsem vždycky moc ráda sledovala Simonu Kijonkovou a říkala si, ta je fakt hustá. Člověk si myslí, když může ona, tak já taky. To je obrovský element. Ovlivňovaly mě ale i ženské postavy ve filmech, třeba Hermiona, nebo jsem měla ráda Hunger Games s Katniss Everdeen.

Monika: Ano, já taky!

Ina: Hrozně to člověka motivuje a dává to vzor. A zároveň to z nich nedělalo chlapy, že?

Monika: Mně se právě moc líbí, že Simona nosí ty červené šaty. Když jsem plavala, byly to pořád kalhoty, mokré vlasy. Pak jsem začala dělat modeling a byla jsem hodně holčičkovská, sukně, šatičky. No a z toho jsem šla s Lightly k policajtům. Byla jsem strašně fokusovaná a říkala si, jsem holka, stojím si za tím a nebudu se oblékat jako chlap kvůli tomu, aby nás brali vážně.

Fungovalo to?

Monika: No, měla jsem to přehodnotit. Ušetřila bych si spoustu nepřijemných situací. Teď volím zlatou střední cestu, kdy si člověk zachová ženskost. Ale vážně vidím, jak to funguje jinak, když přijdu v kalhotách

a když dorazím v růžových šatičkách. Právě proto se mi líbí, že Simona je hodně ženská. Pomáhá tomu, aby si lidi uvědomili, že žena v šatech může být stejně dobrá jako muž v obleku. Nebo lepší.

Když je Simona váš vzor, co byste naopak vy vzkázaly někomu mladému, kdo přemýšlí, jestli rozjet vlastní projekt?

Ina: Hlavní je věřit si. Je to ta nejtěžší část. Věřit si, že na to člověk opravdu má a že je úplně jedno, že třeba na Západě jsou o krok dál, protože ta naše pracovitost to přemůže. A pak taky jít do toho. Nemít v hlavě otázku, co když to nevyjde? Naopak, já to dám. Nikdy není brzy. Hodně totiž slyším: Zkusím to za pár let, nic moc neumím, nejdřív půjdu do korporátu, abych viděl, jak to funguje. Ale nejlepší cesta, jak se to člověk naučí, je, když do toho spadne. Na nic nečekejte. A hlavně holkám bych poradila, ať si věří. Bude to hrozně těžké, ale fakt to stojí za to.

V jakém smyslu?

Ina: Člověk se sám vnitřně hodně zlepší a potom na sobě vidí obrovské změny, kterými si prošel. To je na tom nejkrásnější. Když se podívám tři roky zpátky, kolik jsem se toho naučila, viděla, to je tak krásný pocit! Všem ho přeju.

Monika: Já doplním, že nikdy není pozdě. Nikdy není brzy, ale taky nikdy není pozdě. A ať se nebojí dělat chyby. Moje první cesta do Interpolu, to byly natočené vlasy a šatičky, to bych dneska už neudělala. Ale všichni jsme lidi, nějak začínáme, je potřeba se nebát. Bavíme se o úspěchu, ale důležité je sledovat fuckupy, tam je vidět, čím vším si člověk musel projít.

Často taky slyším, že někdo o úspěšné ženě říká: Ona se k tomu prospala. Pokud to o mně někdo říká, ani to nechci slyšet. Nemůžu to ovlivnit. Tohle je pro holky náročnější. Ale ani kluci to nemají úplně jednoduché. Nebát se a mít sebevědomí. Nám pomáhá,

Forbes

ČLENSTVÍ



Načerpajte pravidelnou online dávku inspirace.

CHCI ČLENSTVÍ



I JEDNA
VĚTA VÁM
MŮŽE
ZMĚNIT
ŽIVOT

že nemáme takové ego jako kluci. To může firmu i položit.

Ina: Já bych ještě dodala, že pro každého foundera je klíčové mít mindset, že se chce dostat do nepohodlných situací, že chce výzvy pro své vnitřní bariéry. Čím víc je v takových situacích, tím víc roste. Já to zažila už v patnácti, kdy jsem vyjela do Španělska. Nemluvila jsem španělsky a nikdo z rodiny, u které jsem bydlela, zase nemluvil anglicky. První měsíc byl brutální, cítila jsem se jako mimozemšťan. Ale byla to moje volba, fakt jsem to chtěla. A za tři měsíce jsem se naučila skvěle španělsky. Když je člověk v takových nepříjemných situacích, musí v sobě najít vnitřního bojovníka. A pak už zná ten vzor, jak sám sebe najít a situaci otočit, aby to bylo super.

Monika: Jo, takové ty otázky: Moniko, máš to zapotřebí? To jsem zažila tolikrát i v plavání. Před každým závodem jsem měla takové nervy, že jsem zvracela. Říkala jsem si, proč to dělám? Ale pak člověk dohmátne, vidí čas, úspěch a to je přesně ta odpověď.

Ina: Přesně. Potom už nás tolik těch situací nepřekvapí, a hlavně víme, jak s nimi naložit.

Monika: Hlavně člověk už ví, že se to vždycky nějak vyřeší. To mě uklidňuje.

Ina: Jo, i když jsme měli fundraising, věděla jsem, že to dotáhneme. Přestože to bylo hrozně náročné, už jsem si říkala, že to stačí, bralo mě to i fyzicky. V hlavě mi běhalo, co víc se ještě musí stát? Ale pořád jsem si říkala, že když tě život testuje, pak přijde moment, kdy se to zlomí a bude to stát za to.

Monika: Tohle mám taky. Opravdu dlouho se nedařilo posunout, byla jsem z toho unavená, frustrovaná. Dělo se strašně moc věcí i v osobním životě a fakt to byly perdy. Pak už to ani nemusely být takové pecky, stačilo mi málo a byla jsem vyřízená. Ale pořád jsem věřila, že to skončí. Říkala jsem si, že to určitě pak bude stát za to, že to pak bude skvělé! Člověk nemá na

výběr. Buď se zhroutí, nebo věří, že to bude dobré.

Ina: To je klíčové. Vidím, že to founder v těchto situacích často vzdají, ale člověk to nesmí vzdát, když je challengeován úplně do milimetru. Tam se to zlomí. Tohle a víra, že to bude stát za to, jsou nejdůležitější.

Máte dva hodně odlišné příběhy. Ina měla od začátku v příběhu investory, zatímco Monika skládala první prototyp s pomocí grantů a školy. Když posloucháte zkušenosti té druhé, udělaly byste něco jinak?

Ina: Určitě jsme mohli počkat s naším prvním investorským kolem. Jenže s hardwarem to máte těžké. Dá se s ním do určitého bodu vyčkávat, ale pak už potřebujete prototyp. Sehnat na to, hlavně u nás, finance je složitý úkol. Je to jako vyvíjet nový telefon.

Zpětně si myslím, že jsme měli být, jak říkají Američané, sharky.

Větší žraloci. Byli jsme skromní, tvrdili jsme, že vlastně ještě nic moc nemáme, jen malý prototyp, který není hezký. Přitom jsme měli tvrdit, že chceme stavět největší evropský startup. Američané to říkali přirozeně, ale mně to bylo hodně proti srsti. Myslela jsem, že si to poctivě odmakám, a jestli si mé tvrdé práce někdo všimne, bude to super. Amerika nás ale naučila jít do toho lokty, nebo vůbec.

Jak to v Americe probíhalo?

Ina: Šílený příběh. Dlouho jsme zkoušeli raisovat peníze v Evropě. Byli jsme hodně proevropští a chtěli vyvrátit představu, že jen v Americe je dost kapitálu a že za VC musíte tam. Přitom v Evropě je tolik founderů! Začali jsme loni v květnu obcházet evropské investory. Všechno šlo dobře tak do třetího čtvrtého mítinku. Tam najednou přišla zeď. Byli jsme pro ně firma postavená na hardware, navíc v segmentu B2C.



Báli se toho a skončili jsme. Opakovalo se to pořád dokola.

Pak už začínalo léto a nám pořád všichni říkali, ať hlavně neraisujeme peníze v létě. Ale naše ranvej končila v září. Věděli jsme, že pauzu si dát nemůžeme. Tak nám nezbylo než se zaměřit na Ameriku. Odjeli jsme na dva týdny do San Franciscu, kde nám došlo, že ani to nestačí. Network si za dva týdny neuděláte. Trochu naivně jsme si mysleli, že na ulici potkáme investora, bude nám důvěřovat a vybalí na nás peníze.

Vrátili jsme se domů s prázdnou, měli jsme jen jednu andělskou investici od paní, o které jsme ani nevěděli, že jde o investorku. Šli jsme s ní neformálně na procházku a za patnáct minut nám řekla, že chce investovat a ať jí zítra pošleme papíry k podpisu. Vyvalila jsem na ni oči. Ani jsme nevěděli, že vedeme investiční konverzaci. Díky její investici jsme se mohli vrátit do Ameriky.

Takže nakonec na vás skutečně někdo na ulici vybalil peníze...

Ina: Ano, v parku na procházce. Byl to klíč k dalším dveřím. Až když jsme se vrátili do San Franciscu, začaly se nám zhodnocovat kontakty z prvních dvou týdnů. Když jsme pak byli zpátky v Londýně, věděli jsme, že jsme pořád ve špatné situaci, že jeden andělský ticket nás nezachrání. Řešili jsme, jestli si dát pauzu, nebo zůstat. A pak mi v sobotu, čtrnáct dní od návratu do Londýna, přišel e-mail od jednoho z investorů, jestli jsme pořád v San Franciscu a že bychom se v pondělí mohli potkat. Bez mrknutí oka jsem mu z Londýna odepsala, že samozřejmě jsme v San Franciscu a v pondělí se uvidíme. Řekla jsem co-founderům, ať se sbalí, že zítra v deset dopoledne odlétáme. Dražší letenku jsem v životě neviděla.

Byl to ten risk, co nakonec rozdělí foundery na ty, kteří do toho dají všechno, a ty, kterým to už přijde příliš riskantní. Jak to dopadlo?

Ina: Celý let jsme ani jeden nemluvili, jen jsme se na to mentálně připravovali. Říkali jsme si totiž, že hlavně nesmějí poznat, že jsme koupili šíleně drahou letenku a všechno sázíme právě na ně. Připravovali jsme se, jak budeme na mítinku chillovat, jak se budu občas koukat na mobil a budeme třeba předstírat, že nám někdo volá. Ono to na ně totiž moc dobře působí, očekávají to. Nakonec se nám schůzka povedla a díky tomu jsme se dostali na další, protože ten člověk byl velmi dobře napojený na větší investory, se kterými nám sjednal mítinky. Z toho vzešli naši hlavní investoři.

V den, kdy jsme čekali na jejich rozhodnutí, jsme měli letět v jednu odpoledne domů. Čekali jsme na ano, nebo ne. Jenže jsme se báli, že budeme v letadle, až nám budou volat. Tak jsme letenku posunuli na večer. Celý den nevolali. My jen seděli a koukali na telefony. Až kolem šesté zavolali.

Jak takový hovor vypadá?

Ina: To byl nejtěžší rozhovor mého života! Investor se začal vyptávat, jak se máme, a že oni toho teď mají hodně a podobně. Snažila jsem se, aby nepoznal, že se mi klepe celé tělo. Až nakonec řekl, že se rozhodl do nás investovat. Chladně jsem mu sdělila, že děkujeme a že to proběhne. Jakmile jsem zavěsila, křičeli jsme s co-founderem radostí. Emočně to bylo fakt náročné, byla to situace ve stylu všechno, nebo nic.

Monika: Mně přišlo zajímavé, jak jsi říkala, že do vás nechtěli investovat, protože jste hardware a customer. Do nás zase nechtěli investovat, protože jsme hardware a government. Takže podle mě jedině, co investoři hledají, jsou buď modely B2B, nebo software. Cokoli mimo se jim nelíbí.

Ina: No vidíš, nám zase říkali, že by bylo dobré, kdybychom byli alespoň to B2G, ale B2C prý prostě ne. Já si ale myslím, že s investory je to jako s ideálním manželstvím.

Forbes

ČLENSTVÍ



MEMBER

Mějte všechny podoby odvahy
a sebevědomí: digitálně,
tištěně i offline.

CHCI ČLENSTVÍ



I JEDNA
VĚTA VÁM
MŮŽE
ZMĚNIT
ŽIVOT

Musíte najít toho, s kým si hned sednete. Náš investor ani jednou neřekl, že mu vadí hardware nebo zaměření na zákazníky. Od první chvíle jsme věděli, že nás chápe. Ostatní nám říkali, že to přece pak můžeme prodávat americké armádě. Vůbec jsme se s ostatními nepotkávali. Musíte se bavit s velkým množstvím investorů, než najdete toho perfektního.

Monika: Přesně, na investorech rychle poznáte, jestli to bude ono, nebo ne. Měli jsme hodně schůzek, na kterých hned vidíte, jestli jste si lidsky sedli a jestli pochopili vaši technologii. Často to byl fajn rozhovor, energie byla dobrá, ale už z otázek jsem mnohdy cítila, že to neklapne.

A to, co jsi říkala na začátku o nutnosti sebedůvěry? To je neuvěřitelné. Máme stejnou zkušenost. S jedním founderem v San Franciscu mě propojila Ina, a když jsme se potkali, byl hrozně překvapený. Jak sám říkal, naraísoval peníze s ničím, zatímco my už měli prototyp, pilotní testování i letter of interest od Interpolu. Říkal, že jsme už hodně daleko, zatímco v Česku jsme slyšeli, že nic nemáme. Nic jsme nedokázali.

Ale já si říkala, jak to? Vždyť jsme dotáhli technologický transfer, postavili jsme prototyp, z ničeho jsme dostávali granty. Přijeli jsme z Česka deprimovaní, že jsme nic nedokázali, nic jsme nevytvořili, nikam jsme se neposunuli. No a v Americe jsme slyšeli, že blázníme, že jsme už hodně daleko. Amerika není žádné zázračné místo, kde bych chtěla žít celý život, ale tenhle mindset je skvělý.

Moniko, ty jsi tedy jela do Ameriky na podzim?

Monika: Bylo to těsně před Dnem děkuvzdání. To bylo riskantní, protože mi všichni říkali, že po něm se až do Vánoc nic neděje, že po Děkuvzdání už žádné kontakty nenavážu. Takže jsem měla možnost jet buď hned, nebo dva měsíce čekat. Rozhodla jsem se, že pojedu. První týden jsem taky hledala investory na ulici, neměla jsem jediný investorský pohovor. Jinak jsme to ale měli hodně podobné, stačil pak jeden dobrý mítink, aby se věci začaly posouvat.

Druhý týden v San Franciscu jsem už měla mítink za mítinkem a i po návratu zpět do Česka jsme pokračovali. Skrz časový posun jsem volala každý večer s investory kolem desáté večer. Bylo třeba i v pozdních hodinách držet maximum energie. Slavili jsme už získání dvou velkých non-dilutive funds a možnost takzvaného golden ticketu v Americe. To znamená možnost využívat laboratoře a kanceláře v HudsonAlpha, což je institut pro biotechnologie v Alabamě. Je to přesně tak, jak říká Inča: být tam a vžít se do jejich mindsetu je hrozně důležité.

Ina: Já myslím, že je to naše, myšleno nás Evropanů, největší překážka. Protože jsme často pracovitější, máme širší vzdělání. Jejich PR je ale neskutěčně dobré, zatímco my si nevěříme a neumíme se tak prodat.

Monika: Je to storytelling. Ale myslím si, že i americké VC entity si tohle už uvědomují a vidí, že v Evropě je hlavně v techu obrovský potenciál. Začínají být z amerického bullshitování trochu unavené. Líbí se jim evropská upřímnost. Jenže zároveň po startupech chtějí, aby to byly americké entity. Pokud si tohle Evropa

brzy neuvedomí, bude mít problém. Američtí investoři sice posílají peníze původně evropským projektům, ale nakonec všichni skončíme v Americe. Je to hrozná škoda.

To jste evropskému VC světu daly hodně tvrdé vysvědčení. Čím to je, že jsou evropští investoři ve vašich očích ustrašení?

Monika: Přijde mi, že chtějí co největší zisk za nulové riziko.

Ina: To je přesné!

Monika: Ale vždyť tohle je snad první věc, kterou vás ve škole učí o finančních trzích: čím větší riziko, tím větší potenciál zisku. To přece není složité. Jenže oni to tak nevidí. Místo toho jsme slyšeli, že do nás budou investovat, až budeme mít revenues. Takže až se nám bude dařit. Tak to sorry. Dobrá, budeme je potřebovat i později na škálování, ale skutečně rozdílové jsou investice na začátku.

Ina: Riziko je pro ně tak hrozně strašidelné, že to cítíte z každého callu. Ať jde o české, nebo evropské VC. Neustále se ptají na scénáře, ve kterých se něco nepovede. Soustřeďují se výhradně na riziko. V Americe se nám to nestalo ani jednou, tam chtěli vědět, jak to udělat, abychom měli větší a větší market. Jen za náš pobyt v Americe se náš target market zvětšil asi sedmkrát. Vážně se na tržní potenciál dívají úplně jinak. Nám dokonce na naše odhady velikosti trhu jedno české VC řeklo, že to je nesmysl, že tak velký určitě nebude. A v Americe nám řekli, že je to fakt malé. Že ve skutečnosti můžeme prodávat každému.

Monika: Máme úplně stejnou zkušenost. Všichni se bojí. Přitom jim všechno přiznáváme. Říkáme, že jsme v pre-revenue fázi a co přesně potřebujeme. A oni se nás zeptají, kdy budeme mít revenue. Úroveň detailu, který po nás chtěli v Česku, byla neuvěřitelná. Pomalu abych počítala, kolik čtverečků toaletního papíru mám na jakou dobu. A jakmile jsme něco nevěděli, kroutili nad tím hlavou. Zatímco v Americe

„Když se někdo zeptá, jestli můžeme mít exit za miliardu dolarů, řeknu: **Jasně a proč ne? Ale vážně, proč ne?“**

potřebovali hlavně vědět, jak nad byznysem přemýšlíme.

Ina: Pamatuju si, že nám jedno české VC poslalo na vyplnění obří formulář o naší AI. Ukazovali jsme to pak investorům v Americe. Ti nám řekli, že vyplňovat to by byl disrespect k našemu času, zvlášť když ani nemají zainvestováno. Ale jakmile Češi zjistili, že jsme v San Franciscu, byli ochotní to přeskočít. Došlo jim, že už máme jinou laťku. Pro startupy je důležité umět říct investorům ne. Je to přece naše firma, nechodíme k nim žebrot o peníze. Proto je důležité alespoň vypadat, že máte hodně investorských možností a ten, kdo s vámi zrovna sedí u stolu, vás musí přesvědčit, že si máte vybrat právě jeho. Jakmile jsme měli lead investora, začali se k nám všichni chovat jinak, mile. Prosí nás o čas.

Monika: Je vtipné, co jsi říkala o velikosti trhu. Na začátku člověk slyší, že musíme mít velký potenciál. Všichni nám tvrdili, že nám naše odhady nikdo neuvěří, že je musíme zmenšit. V Americe jsme pak slyšeli totéž co Ina. Nám říkali, že velikost trhu, kterou jsme si spočítali my, jim ani nepokryje jejich fond. Prozradili nám totiž otevřeně, že pokud mají fond s 200 miliony dolarů, počítají s tím, že většina investic nevyjde. Ale že my musíme mít potenciál, který zařídí návratnost celému fondu. Takže pokud prý nemáme velikost trhu alespoň 200 milionů dolarů, nemáme za nimi ani chodit. Nikdy se mi v Americe nestalo, aby nám řekli, že jsme přehnali velikost trhu. Cílem vašeho snažení jsou velké exity, často v hodnotách generačních jmění. Jak se s tímhle vyrovnáváte?

Ina: Představa, že nám leží na stole nabídka třeba na 100 milionů dolarů, mi zatím přijde tak ohromující, že se tím ani nezabývám. O exitu se bavíme, ale o konkrétních částkách nikdy. Sice se musíme chovat, jako by to pro nás bylo normální, nicméně

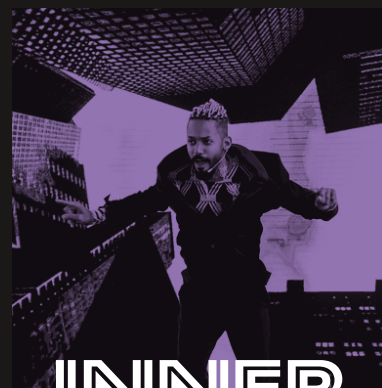
představa, že by to skutečně probíhalo, je popravdě děsivá.

Monika: Když se někdo zeptá, jestli můžeme mít exit za miliardu dolarů, řeknu: Jasně a proč ne? Ale vážně, proč ne? Pokud si to nedokážete ani vizualizovat, nemůžete to mít ani jako hodně vzdálený cíl. Bud to bude, nebo nebude. Když se o to ani nepokusíme, máme opravdu nulovou šanci k tomu dospět. Obě pracujete na hardwarech, které bez nadsázky působí jako strojky ze sci-fi románu. Kde se ve vás bere přesvědčení, že to dotáhnete?

Ina: Je to obří množství adrenalinu, které ve vás taková představa vyvolá. U mě to způsobí nadšení, jsem jako v tunelu a nic jiného nevidím. Je to vnitřní chůt. I když je to vize hodně vzdálená, rozložím si to na menší křůčky, po kterých můžu jít. Při prvním nápadu na eNough jsem si nejdřív ověřila, že by to někdo nosil a zaplatil za to. A pak další krok. Bude technologie fungovat? Bude, fajn. A co dál? Asi se mi hodí, že jsem tvrdohlavá a musím sama sobě něco dokazovat. Sportovní zkušenost v tom taky hodně pomáhá, i tam totiž funguje compounding effect, kdy děláte pravidelně malé posuny vpřed, které se ve velkém zhodnotí později.

Monika: Jak říkáš: motivace a disciplína. Když jsme se na focení pro Forbes bavili s ostatními z výběru, říkali jsme si, že jsme taková partička weirdos. Nechci, aby to vyznělo špatně, ale vnímám, že s námi nebo vrcholovými sportovci funguje něco jinak. Hledáme bolest, adrenalin, dopamin. Podívejte se na lidi, kteří už jsou dál než my. Často mají mezi zálibami třeba seskok padákem. Podle mě to není náhoda. Já si dlouho myslela, že se do třiceti budu žít plaváním, podnikání mě vůbec nenapadlo. Ale šla jsem jednou s kamarádem na podnikatelský kurz a začalo mě bavit, že nehledám problémy, ale řešení. Asi je to motivace, se kterou se nějak rodíme. Čím to je, nevím. Ale stojím

Forbes ČLENSTVÍ



INNER CIRCLE

Buďte mezi těmi, kdo mění
svět byznysu.

ENTER
THE ROOM



SMALL
TABLE,
BIG
PLAYERS

„A pak jsou tu foundeři, kteří mění bolest na energii. Čím těžší to je, tím víc to chceme. Tím víc nás to nakopne.“

78

MONIKA ŠTĚPÁNOVÁ A INA JOVIČIČ

si za tím, že founderem nemůže být každý. Teď v zimě jsem měla období, kdy jsem měla pocit, že jsem na konci. Podívala jsem se na oblohu a tam mě rozbřečelo i letadlo a já nevěděla proč. Byla jsem unavená, vyčerpaná, frustrovaná. Tady mě podržel sport, věděla jsem totiž, že payoff bude o to větší.

Ina: Já myslím, že bolest, která k tomu patří, dělí lidi na dvě skupiny. Jednu to úplně ničí a chtějí od toho být co nejdál a mít pohodu. A pak jsou tu foundeři, kteří mění bolest na energii. Čím těžší to je, tím víc to chceme. Tím víc nás to nakopne. Je to návykové a posune vám to hranice dál. Po náročném létě plném raisování peněz jsme šli s bráchou na zipline v Chorvatsku, kde jsme jeli po laně nad propastí. Dřív jsem se toho hrozně bála, myslela jsem, že to bude obří adrenalin, všichni na tom řvali strachy. No a se mnou to už ani nehnulo. Adrenalin jsem z toho vůbec necítila, proto podle mě všichni v San Franciscu skáčou z letadel. Aby něco cítili.

Monika: Tohle mě ale strašně děsí! Proto jsem to řešila s psychologkou, chci to mít pod kontrolou. Nechci mít nutkání si donekonečna zvyšovat dopaminový level. Protože co budu potřebovat dál? Nechci dojít do fáze, kdy musím riskovat život, abych uspokojila svou dopaminovou závislost. Posloucháte tu vzájemně své story. Co vám přijde jako nejtěžší nebo nejvíce inspirativní na příběhu té druhé?

Monika: Navázat kontakt s Inou pro mě byl vážně zlom. Dala mi energii udělat důležitý push v momentě, kdy jsem byla úplně hotová. Snažila jsem se tu bolest přetransformovat, ale už jsem vážně nemohla. Případobnila bych to k vybitému telefonu. Nebyla jsem na 80 nebo 100 procentech. Měla

jsem v baterce něco mezi jedním a pěti procenty. Když máte plnou baterku, neřešíte, jestli můžete otevřít nějakou aplikaci, a otevíráte všechno naráz. Ale jakmile máte pět procent, bojíte se cokoli otevřít, aby vám štáva nedošla úplně. A přesně tak jsem se cítila a potřebovala se už nutně nabít. Jenže mi nic nepomáhalo, dokud jsem si neposlechla příběh Iny, která mě přesvědčila, ať jedu do Ameriky.

Ina: Timing navíc nemohl být lepší, protože jsem si tím samým prošla dva měsíce předtím. Viděla jsem na tobě, že jsi byla tam, kde já dva měsíce zpátky. Bylo mi sympatické, že když jsem ti řekla, jak dobře cesta do San Franciscu zafungovala nám, ty ses sbalila a jela tam. Běželo mi hlavou, že jsi fakt hustá. Lidi se totiž na radu ptají často, ale málokdo ji vezme takhle vážně. Volaly jsme si a tys mi dva dny nato psala, že máš koupennou letenku. Říkala jsem si, že tahle to dotáhne fakt daleko. To bylo hodně founderské.

Co máte teď před sebou?

Monika: Získali jsme potřebné finance, abychom se mohli přesunout do Ameriky. Takže na začátku února odlétám a bereme s sebou i stroje, protože tam budeme dělat pilotní testování. Dostali jsme golden ticket do biotechnologického institutu Hudson-Alpha, což je úplná pecka. Míříme do Huntsvillu v Alabamě, je to velmi zajímavé a pro nás hodně relevantní město. Vznikl tam celý space program, je tam nejvíc Ph.D. per capita, všechno se tam točí kolem military, security, drones, rockets, hardware.

Když jsme přinesli naše zařízení do HudsonAlpha, byli nadšení. Je to trochu město Sheldonů. Opravdu tam jdete do baru, kde potkáte tři lidi, jeden pracoval pro FBI, druhý pro Blue

Origin a třetí pro Department of Justice. V San Franciscu je to nepředstavitelné. Když viděli, co děláme, hned řekli, že nás chtějí, a jsme první, komu nabídli golden ticket. Díky tomu nemusíme řešit ani nájem.

Plán je tedy přemístit se tam, testovat, koukat policii pod ruce, abychom viděli, jak pracují a jak jim můžeme pomoci. Chtěla bych pendlovat i do San Franciscu, už jsme se tam potkali se zajímavými VC, kteří stáli o trochu pozdější fázi. Proto jsme nyní vzali menší investici tady v Česku a pak chceme udělat větší kolo v Americe. Už budeme americká firma, máme založenou americkou entitu, budeme sídlit tam a to už ten příběh bude taky jiný. Druhé investiční kolo bychom chtěli čistě v USA a pořádně to tam rozjet.

Ina: A pak dáme kafe v San Franciscu! My jsme raisovali, abychom mohli dotestovat, co jsme potřebovali, ale náš hlavní cíl nyní je dostat se na trh. Momentálně jsme rekrutovali celý tým, v půlce ledna jsme dostali nejnovější prototyp. Testujeme ho s celým softwarem a AI, která je na tom nejdůležitější, nesmí se splést. Budeme to testovat v Londýně a plán je do dvanácti měsíců vydat badge a launchovat v Londýně. Je tam dostatečné množství nebezpečí, takže ideální trh. A pak je plán jít do USA. Kvůli investicím jsme už taky americká entita a USA jsou pro nás klíčový trh. Samozřejmě i v Evropě je dost měst, kde není bezpečno. A i v bezpečných městech, jako je Praha, je potenciál, protože jít v noci přes park není příjemné. Ale není to zdaleka takové jako v USA. Jsou tam hodně paranoidní, co se týká bezpečnosti, a hodně do ní investují. Takže si myslím, že to bude fungovat dobře. Nejbližší plán je testování a launch. Můj co-founder pořád létá mezi Londýnem a Šen-čenem, protože tam se to vyrábí. A zároveň jedeme obrovské kampaně na sítích, protože musíme ukázat, že safety je cool věc. Bezpečnost nesmí mít punc helmy na kolo, musí to být něco, co lidi chtějí. 

SCAN quilt

Pro ty, kteří umějí spát...



...lůžkoviny a ještě mnohem víc

scanquilt.cz



ZÁSNUBY SE SPORTEM

Symbol nominace i opora v napjatých chvílích. Allwyn podpořil české olympioniky a paralympioniky prstenem, který pomáhá pracovat s nervozitou a soustředěním před startem na Zimních olympijských hrách Milán Cortina 2026.



Olympijské hry nejsou jen o výkonech a medailích, ale také o tlaku a psychické odolnosti. Společnost Allwyn, do letošního ledna známá jako Sazka, se proto chce partner českých olympioniků a paralympioniků rozhodla sportovce podpořit unikátním prstenem. Ten nejen připomíná nominaci na nejvýznamnější sportovní událost jako součást osobního příběhu sportovců, ale také nabízí praktickou oporu v psychicky náročných chvílích.

Jedná se o takzvaný fidget ring, který pomáhá pracovat s nervozitou, stresem i soustředěním. Prsten je navržen tak, aby s ním nositelé mohli pohybovat, otáčet jím a hmatem jej vnímat při uklidňujícím rituálu těsně před výkonem. Mimochodem, z prstenu se jednoduchým pohybem může stát i symbol pěti kruhů.

„Olympiáda je jedním z milníků sportovní kariéry a zároveň velkou mentální zkouškou. Chtěli jsme sportovcům dát něco, co jim v těch nejvypjatějších chví-

lích pomůže se zklidnit, soustředit a připomenout si, jak dlouhou cestu už mají za sebou,“ uvádí Dominika Němcová, manažerka CSR a sponzoringu ve společnosti Allwyn Česko.

Prsten dostane všech 113 sportovců z olympijské výpravy, která šíří účasti vyrovnává rekord z her v Pekingu před čtyřmi lety. České barvy v ní zároveň reprezentuje 56 žen, což je nejvyšší podíl v historii. Prsten budou mít také členové české paralympijské výpravy, jež by měla čítat zhruba 30 sportovců.

Autorem prstenu, který je díky sadě různých barevných šňůrek možné nosit i jako přívěsek na krku, je šperkař Olda Sládek. „Nechtěl jsem vytvářet jen hezký objekt. Šlo mi o předmět, který bude mít vyšší smysl a emoci. Něco, co sportovec vezme do ruky a okamžitě ucítí, že to patří jen jemu a tomuto momentu,“ říká.

SOUSTŘEDĚNÍ I ODREAGOVÁNÍ

Unikátní šperk dostali také sportovci z programu Allwyn Champs, kteří se představí na ZOH v Itálii, Laura Záveská a Jakub Hroneš, oba freestyle snowboardisté.

„Olympiáda je vyvrcholením několika let příprav, ale těsně před startem rozhoduje hlavně hlava. Nervozita k tomu patří a je důležité dokázat se na chvíli zastavit, odreagovat a trochu si tam zase přinést srandu. K tomu prsten skvěle pomůže,“ zmiňuje jednadvacetiletý Hroneš, který na snowboardu závodí už od čtrnácti let, mimo jiné je čtyřnásobným mistrem ČR a z evropských olympijských her mládeže má zlato a stříbro.

Devatenáctiletá Záveská se na start prvního závodu postavila už v jedenácti letech. Hned v téže sezoně se stala mistryň ČR a od té doby pravidelně obsazuje přední příčky českých i mezinárodních soutěží. Aktuálně se jí plní sen reprezentovat svou zemi na olympiádě. Chce také inspirovat další generaci snowboardistek, aby věřily ve své sny a odvahu.

Právě to je i cílem projektu Allwyn Champs, který odstartoval v květnu 2024 ještě pod značkou Sazka Champs. Má téma sportování otevírat pro dnešní mladou generaci, popularizovat i méně

obvyklé disciplíny a vést veřejnost ke zdravému životnímu stylu.

„Do projektu vybíráme a budeme dlouhodobě podporovat sportovce z různých odvětví, nejen pro jejich talent a špičkové výkony, ale také kvůli jejich osobnosti, hodnotám a přesahu mimo ryze sportovní témata,“ vysvětluje filozofii Allwyn Champs Aleš Veselý, generální ředitel společnosti Allwyn Česko.

Program má rovněž otevírat méně obvyklá témata ve sportu, jako je ekologie, duševní zdraví, diverzita, společenská odpovědnost a další. „Právě tato témata jsou pro generaci Z aktuální a ke sportu určitě patří. Generace Z významně posouvá způsoby, jak je sport sledován a prožíván a jakou roli v životě mladých hraje. Sport se stále více stává formou aktivní zábavy a zesiluje jeho propojení s hudbou, filmem, uměním nebo designem,“ doplňuje Veselý.

ABSOLUTNÍ ŠPIČKA

Přes projekt zajišťuje Allwyn sportovcům vedle finanční podpory také zdravotní zázemí, supervizi ve směřování osobních projektů nebo pomoc s budováním mediální image. Možnosti poskytovaných služeb se postupně rozrůstají.

Od konce loňského roku mohou sportovci využít rovněž špičkového zázemí pro trénink a regeneraci ve speciálním centru DAY1. Najdou v něm i hypoxickou místnost, která simuluje vysokohorské podmínky, ale sportovci mohou využít

také wellness, fyzioterapii nebo prostor pro doplňkovou fyzickou přípravu.

Nejnovější posilou osmnáctičlenného týmu Allwyn Champs je osmnáctiletý paraplavec David Kratochvíl, paralympijský vítěz, několikanásobný mistr světa a držitel světových i evropských rekordů. V kategorii S11, určené pro sportovce s těžkým zrakovým postižením, patří k absolutní světové špičce.

Na Letních paralympijských hrách v Paříži 2024 vybojoval kompletní sbírku medailí a zařadil se mezi nejúspěšnější české sportovce her. Sezona 2025 se pak pro Kratochvíla stala průlomovou i v rámci světového paraplavání, kdy na mistrovství světa v Singapuru získal sedm medailí a na trati 400 metrů volný způsob s časem 4:19.83 překonal více než dvacet let starý světový rekord. Díky všestrannému spektru disciplín a stylů patří mezi nejkomplexnější paraplavce své generace.

„Mým cílem je dál posouvat svoje časy a snažit se co nejlépe reprezentovat naši zemi. Věřím, že díky podpoře Allwyn Champs budu mít ještě lepší podmínky pro trénink, kvalitní regeneraci a přípravu, abych mohl na největších závodech podávat co nejlepší výkony,“ říká David Kratochvíl.

Sarah Vegnerová, senior specialistka sponzoringu ve společnosti Allwyn Česko, doplňuje: „David je důkazem, že opravdová síla není jen v medailích, ale v charakteru. Patří ke světové špičce, zároveň si však zachovává pokoru, lidskost, a především radost ze života. Umí být inspirací i mimo bazén.“

RYCHLEJŠÍ INOVACE

Lednové přejmenování Sazka Champs na Allwyn Champs proběhlo ve stejnou dobu jako rebranding společnosti Allwyn Česko, když místo původního brandu Sazka převzala název mezinárodní mateřské společnosti, která patří mezi nejvýznamnější loterijní a zábavní skupiny na světě. Značka Allwyn je ovšem českou značkou v českých rukách, jež vzešla ze Sazky a rozšiřuje svoji mezinárodní působnost.

Allwyn přináší omlazení, novou energii, trendové produkty a rychlejší tempo inovací včetně vývoje vlastních her jak pro český trh, tak pro ostatní země skupiny. „Zároveň je důležité říct, že stále zůstáváme českou firmou pro českého zákazníka, která staví na svých oblíbených produktech a opírá se o sílu a know-how mateřské skupiny,“ dodal při oznámení Aleš Veselý, generální ředitel společnosti Allwyn Česko.

Těsnější propojení s mezinárodní skupinou Allwyn a jejími technologiemi, inovacemi a know-how umožňuje české společnosti rychleji uvádět nové produkty, herní koncepty i soutěže a rozvíjet moderní formy zábavy, které kombinují jednoduchost, napětí a atraktivní herní zážitky.

Zároveň však vše v bezpečných mezích s důrazem na zodpovědné hraní. Pevnou součástí zůstává dlouhodobá podpora českého sportu a parasportu, ale také Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech a komunitních aktivit s pozitivním dopadem na společnost.



Forbes
POD 30

Investice
**MAXIMILIAN
ALEXANDER
KOLOWRAT-
KRAKOWSKÝ**

82
MAX KOLOWRAT-KRAKOWSKÝ

POKRAČ RODU

KRISTÝNA TMEJOVÁ, FOTO: MICHAEL TOMEŠ



OVATEL

POTOMEK PÁNŮ Z KOLOWRAT. PARTNER V NEJÚSPĚŠNĚJŠÍM VENTURE KAPITÁLOVÉM FONDU. MUŽ, KTERÝ CHCE RODINNÉ DĚDICTVÍ PŘEVÉST DO 21. STOLETÍ A PŘITOM SE MOŽNÁ TAKÉ ZAPSAT DO UČEBNIC DĚJEPISU JAKO JEHO PŘEDCI. KDO JE MAX KOLOWRAT-KRAKOWSKÝ?



K

Kola sportovního BMW M4 Coupé hučí na kostkách Starého Města pražského a jeho řidič trochu nervózně přemýšlí, kudy to vzít, aby byl v cíli nejrychleji. Den má jen 24 hodin a jeho diář je plný k prasknutí. „Tady to nepůjde, tam bych nezaparkoval kvůli obrubníku,“ zkonstatuje zklamaně a s nadsázkou prohodí, že jeho příští auto asi bude SUV. I když to současné má už deset let a zatím se mu s ním loučit nechce.

„Tak to asi vezmeme rovnou do paláce. I když tam skoro nikdy neparkuju,“ pokrčí nakonec rezignovaně rameny a po chvíli bloudění ulicemi okolo Příkopů vyrazí přímo na široký bulvár mezi hloučky turistů. Zastaví ho až historická brána a kamenné sloupky, které auto obejmou z každé strany na centimetr přesně. „To se vejde, nebojte,“ zazní sebevědomě ze sedadla řidiče, vzápětí vystřídané lehkým zaváháním. „Snad si mě budou u vratnici pamatovat a pustí nás...“

„Tady ale opravdu nemůžete parkovat!“ příběhne vmžiku horlivě vysvětlit vrátný.

„Moc se omlouvám. Promiňte, my se asi ještě neznáme, já jsem Max Kolowrat,“ podá mu přes stažené okénko auta nesměle ruku majitel paláce, na jehož nádvoří jsme sotva zastavili, a vše je jako mávnutím kouzelného proutku vyřešeno.

Tady, v srdci Prahy, v Kolowratském paláci, má jméno rodu pořád stejnou váhu jako v celých Českých zemích v době, kdy se ten široký bulvár za okny ještě nejmenoval Na Příkopě, ale Kolowratská třída.

Současná hlava rodu Kolowrat-Krakovských, devěťadvacetiletý Maximilian Alexander, ale rozhodně šlechtice žijícího jen z historie sedmi staletí ničím nepřipomíná. Běžně cituje titány Silicon Valley od Petera Thiela po Marca Andreessena, a když přemýšlí nad smyslem života, odkazuje se na přístup Jeffa Bezose a jeho „regret minimization framework“, mechanismus spočívající v projekci sebe samého do budoucna a položení si otázky: „Nebudu litovat, že jsem to neudělal?“

Max Kolowrat je totiž kromě správce rodového majetku také investorem moderního střihu, který se navíc loni na podzim stal partnerem nejúspěšnějšího střeoevropského VC fondu Credo Ventures. Když se ho zeptáte, proč přehodil výhybku a vrhl se naplno na kariéru ve venture kapitálu, oduší s úsměvem: „Když vás Ondřej

Bartoš a jeho partáci pozvou do klubu, je těžké říct ne.“ A o něco později, aby dodal kontext svojí motivaci, se pustí do obšírné historické přednášky o budování národních států a absolutistických monarchiích měnících se na konstituční. Mohlo by to znít bláznivě, na hony vzdálené od umělé inteligence, SaaS řešení a všeho, čím VC svět dnes dýchá, ale ono to celé dává smysl – protože ač tenhle mladý šlechtic nežije pouze z odkazu svých slavných předků, tak dlouhá historie rodu je nakonec přece jen ten hlavní kompas, podle kterého řídí svoji životní trajektorii. I když ta je plná cloudových technologií, AI, krypta, startupů a rizikového kapitálu.

Max je, bez přehánění, muž mnoha tváří a také hlubokých myšlenek. Někdy tak moc, že sotva stíháte jeho „train of thoughts“ (mluví perfektně česky, ale mimochodem se zmíní, že přemýšlí skoro výhradně v angličtině), a občas se ocitnete v situaci, že byste nejraději pod stolem otevřeli Wikipedii. Třeba když do konverzace jen tak mimochodem dropne Bretton Woods a proč je tahle dohoda z roku 1944 jedním z důvodů, že šel v roce 2016 studovat do USA. Nebo když začne z hlavy diktovat statistiky Světové banky a Mezinárodního měnového fondu ukazující, jak se mezi globálními velmocemi přelévá ekonomická efektivita a vliv. A chvíli nato vyprávění proloží historkou o pradědečku Leopoldovi, který napřed na pražském

INZERCE

| STUDENT | AGENCY |

Jazykové pobyty na míru

- ✓ ověřené školy po celém světě
- ✓ osobní přístup a kvalitní servis
- ✓ 30 let zkušeností v oboru

Nabízíme jazykové pobyty v zahraničí pro děti, pro dospělé i pro rodiče s dětmi



jazykovepobyty.cz

nádraží profackoval prince augšperského kvůli komtese Anně z Valdštejna a o několik dní později ho zastřelil v posledním pistolovém duelu na území Rakouska-Uherska.

Co víc byste o Maxi Kolowratovi měli vědět? Vyrůstal v Praze, závodně hrál tenis, ve dvanácti se začal potápět s přístrojem, což je dodnes jeho oblíbený sport, když je příležitost vyrazit k oceánu. Má mladší sestru Francescu, která vede úspěšnou českou módní značku La Formela, již oblékají světové celebrity od Lady Gaga po Duu Lipu.

A když mu bylo sedm let, jeho tatínek, František Tomáš Kolowrat-Krakovský, zemřel a správu rodového jmění převzala Maxova maminka Dominika.

Pamatuješ si na tatínka?

Mám na něj krásné vzpomínky, i když to jsou spíš takové střípky. Byl filmař a pamatuju si, jak jsme spolu různě fotili, natáčeli, já jsem běhal s tou jeho velkou, nesmyslně těžkou kamerou. A taky vzpomínám, jak jsme trávili hodně času v lesích. Nebyl ale žádný fanoušek lovu, on byl velký pacifista, zatímco mě jako malého kluka zbraně samozřejmě zajímaly moc a i dnes jsem myslivec.

Prý tě také odmalička fascinovaly investice. Co tě k tomu vedlo? Byla to maminka, která se začala starat o rodový majetek po tátově smrti?

Svůj první účet u BrokerJetu jsem dostal asi ve třinácti a ano, byl napsaný na mamku. Ale vůbec ne proto, že by mě tímhle směrem nějak systematicky vedla. Ona není nastavením investorka, nevěnuje se tomu, je doktorka práv. Ale do správy majetku mě začala poměrně brzo aktivně zapojovat, protože mě samotného finance a investování naopak hrozně zajímaly už odmalička. Ve třinácti jsem sledoval Warrena Buffetta, četl jsem kdeco, dokonce jsem na střední škole zakládal investiční klub, který tam běží dodnes. A tenkrát jsem taky ukecal mamku, ať mi zřídí ten

účet u brokera, že chci zkusit obchodovat s akciemi.

Co sis koupil?

Jako první Apple a bylo to i v dobré době. Držel jsem ty akcie poměrně dlouho, až jsem je před pár lety hezky zhodnotil.

Kde se to v tobě ale vzalo? Neznám moc třináctiletých, kteří mají mezi hrdiny Warrena Buffetta.

Vždycky jsem vzhlížel k dědečkovi Jindřichu Kolowratovi, i když jsem ho nikdy nepoznal, protože umřel ve stejném roce, kdy já se narodil. Děda byl velký vlastenec, diplomat, národohospodář, bojovník proti fašismu. Jeho nejlepším přítelem byl Ferdinand Peroutka. Měl obrovský přehled o světě, sám napsal několik knih a vyšel s ním i knižní rozhovor, takže jsem mohl nahlédnout do toho, jak děda přemýšlel. Byl velice pragmatický a inspirovalo mě, jak uvažoval o ekonomice, o rodinných firmách. A skrze to jsem už v raném věku začal tíhnout i k investicím. Hrál v tom roli také očekávání rodiny, že jednou starost o rodinný majetek převezmeš právě ty?

V tom kontextu jsem právě tíhl k dědovi a říkal jsem si, že pokud mě něco takového čeká, měl bych tomu i co nejvíc rozumět. Zároveň jsem ale v sobě objevil taky obrovské nadšení, rozhodně to nebylo z žádné povinnosti. Já mám v sobě totiž zakořeněnou takovou bazální zvědavost. Opravdu mě baví sledovat, co se děje ve světě, pronikat do nových věcí do hloubky, doptat se na všechno, čemu nerozumím. A popravdě si myslím, že tahle vlastnost se velice hodí právě i v investování, hlavně ve venture kapitálu. Když rozhoduješ o alokovaní peněz, neustále si trénuješ svůj vnitřní úsudek a zvědavost ti rozhodně pomáhá, abys k tomu měl dost podkladů.

Kdy jsi převzal zodpovědnost a začal si rodinný majetek rozvíjet výhradně ty?

Nebyl tam jeden moment, že teď jdeme k notáři, všechno přepíšeme a od zítřka to bude jen na mně. Byl to proces seriózních konverzací v době,

kdy jsem byl ještě teenager, postupně jsem přebíral zodpovědnost za víc a víc věcí. Když jsem odjel na univerzitu do Ameriky, i přes Atlantik jsem měl pravidelné cally s managementem. Po návratu do Česka bylo moje zapojení ještě intenzivnější, až jsem se před pár lety jednoho dne rozhlédl kolem sebe a zjistil jsem, že předání už proběhlo celé.

Proč jsi odešel do Států?

Věděl jsem, že chci studovat v zahraničí. Anglie pro mě byla starý svět, Ameriku jsem si vybral, protože je globální hegemon už od dob Bretton Woods (zavedení systému regulace mezinárodních měnových vztahů založeného na režimu pevných směnných kurzů v roce 1944, pozn. red.), které tehdy přenastavilo světový řád, předalo otežte Spojeným státům a udělalo z nich dominantní velmoc na dalších osm dekad. Pak už zbývalo jen vybrat tu správnou univerzitu a Northwestern byla nakonec celkem jasná volba. Do Chicaga mě to táhlo i proto, že dědeček to město miloval, vždyť po něm taky pojmenoval náš palác na Národní třídě. Lákalo mě, že tam přednášejí esa z praxe, třeba můj kurz o neefektivitě finančních trhů vedl bývalý partner v investičním fondu Citadel, který měl dva roky konkurenční doložku, a tak odešel učit na univerzitu. A škola má historicky i několik Nobelových cen za ekonomii. Tu sis vybral jako studijní obor, že?

Původně ano, ale výhoda Northwestern je, že mají hodně flexibilní systém. Studium si můžeš zrychlit a taky si přidat další obory, takže já jsem nakonec kromě ekonomie stihl i titul v matematické informatice. V průběhu studia jsem totiž zjistil, že ekonomie je sice super a moc mě baví, ale zároveň mi chyběly... nějaké hard skills. A dnes extrémně užitečný hard skill je právě matematika spojená s informatikou. Jasně mi to došlo někdy kolem roku 2017, kdy začínal silný bull run bitcoinu a etherea a tehdejší rozmach trhu s kryptoměnami by se dal definovat



1 petaFLOP
of AI performance

Vyvinuto na bázi NVIDIA DGX™ Spark

ASUS Ascent GX10 AI Supercomputer

**Kompaktní. Výkonný.
Škálovatelný.**



Accelerated by  **nVIDIA**



jako „programátoři objevující ekonomii“. Já na to šel z druhé strany a byl jsem ekonom objevující programování. **Krypto tě v tu dobu chytlo?**

Docela intenzivně, ale ještě v době, kdy to byla poměrně niche záležitost a než ten trh o tři čtyři roky později objevily masy. Ale právě ta nová, nenápadně nastupující kryptoekonomika pro mě tehdy byla impulzem k tomu, ponořit se hlouběji do studia matematiky, informatiky a technologií, abych ten svět víc pochopil. **Investoval jsi v té době do krypta nějak masivně?**

Se spolužáky a kamarády jsme se tomu trhu jednu dobu věnovali poměrně intenzivně. Sledovali jsme velmi pozorně nové projekty, četli

všechny whitepapery, účastnili se primárních emisí tokenů, to nás hodně bavilo. V té době šlo o prakticky neregulované prostředí, kterému se většina profesionálních investorů širokým obloukem vyhýbala. Byla to místy totální shit show. To ale zároveň otevíralo prostor pro nadstandardní výnosy těm, kdo byli ochotni se na tom extrémně chaotickém trhu zkusit orientovat. Dneska bych to absolutně nikomu nedoporučoval, riziko je obrovské a i v té době to bylo psycho, ale zároveň to bylo intelektuálně docela stimulující. Trávíte s kámoši hodiny a hodiny hlubokým přemýšlením a diskusemi nad technologiemi, které vás zajímají, a někdy na tom i vyděláte.

Hodně?

Investoval jsem spíš malé částky, krypto rozhodně nikdy nemělo být core mého portfolia, i když nakonec hodně narostlo. Ale to nebyl hlavní záměr, spíš vedlejší produkt velkého osobního zájmu. Vyšší částky jsem tenkrát aktivně investoval do jiných věcí, třeba moje první velká investice byla nákup akcií O2, když probíhalo převzetí PPF. Nedržel jsem je dlouho, ale byla tam fantastická návratnost. **Jak ses od akciových trhů a akcií dostal k venture kapitálu?**

Na škole jsem se účastnil několika hackathonů a i skrz spolužáky jsem trochu pronikl do světa startupů a postupně se stal angel investorem, když mi bylo asi 22 nebo 23 let.

Který startup jsi podpořil jako první?

To je zrovna propojené s kolowrat-ským panstvím. Vedení našich zemědělských podniků jsem od osmnácti řešil sám. A hledal jsem pro ně software, jenž by mi umožnil mít větší přehled o alokaci nákladů. Abych měl lepší dohledatelnost, co mě který krok stál, ale i z kterého konkrétního našeho pole daná komodita je. V celém našem rodinném byznysu jsem postupně budoval robustnější kontroling založený na datech. A pro agrovětev jsem našel jednu firmu z Nového Zélandu, jež měla software pro ovocnářství, který dokázal, co jsem potřeboval. Nějaký čas poté, co jsme jejich řešení implementovali, mi došlo, že nemusím být jen spokojený uživatel, ale že bych se mohl i víc angažovat, a nabídl jsem jim investici. To byl pro mě milník v uvažování a začátek nějaké serióznější venture kapitálové cesty.

První krok do VC světa?

Začal jsem se víc zajímat a aktivně se venture kapitálu věnovat. Napřed jsem vstupoval spíš do projektů kamarádů a jako angel, postupně jsem se ale začal dívat i za horizont lidí, které jsem přímo znal. Investoval jsem taky do fondů, mezi nimi právě třeba do Creda.

SLUNEČNÝ SVAH
ŠPINDLERŮV MLÝN

PRODEJ PRÉMIOVÝCH APARTMÁNŮ VE ŠPINDLEROVĚ MLÝNĚ

IHNED K NASTĚHOVÁNÍ

slunecny-svah.cz

by **PSN** 

„Moji předci v každé době hledali role, ve kterých budou relevantní. Určitě se chci pokusit zreplikovat jejich success story ve 21. století. Aby za deset generací naši potomci měli pocit, že jsem udělal něco pozitivního.“

90

MAX KOLOWRAT-KRAKOWSKÝ

Když jsi studoval v Americe, vždycky jsi věděl, že se chceš vrátit do Česka? Nelákalo tě tam zůstat?

Ani ne, odjakživa jsem měl vnitřní pocit, že to musím udělat, že moje role je převést naši rodinu, respektive její majetek, plně do 21. století. Pravidelný reporting, objektivněji nastavené cíle, motivační prvky pro manažery, prostě takové standardnější věci, které se praktikují ve firmách. Abychom měli přehled, data, na jejichž základě se můžeme lépe a flexibilněji rozhodovat my jako majitelé i naši manažeři. Měl jsem v sobě takový trochu neklid, že kdybych se nevrátil a neměl nad tím kontrolu, nedokončil tu transformaci, měl bych nedodělanou práci. Nesplnil bych svůj úkol.

A k tomu jsi budoval i novou nohu rodinného majetku, globální investiční portfolio.

To se ne bavíme o kryptu ani angel investicích, což byly moje soukromé aktivity. Tady šlo o strategické investice do diverzifikovaného portfolia, do hedgeových fondů, akcií, dluhopisů. Vlastně o takovou pojistku pro 21. století. Stačí se podívat na historii naší rodiny. Po první světové válce přišly pozemkové reformy, nucená správa za nacistů, po druhé světové nám komunisti sebrali celý majetek. Jediná garance je, že člověk neví, co bude. To je absolutní realita a je potřeba se na ni alespoň nějak připravit. Proto jsem část majetku alokoval na světové trhy. Spravuješ rodinný majetek za několik miliard, kolik z něj teď představuje tahle investiční noha?

Zhruba třetinu.

A vybudoval jsi ji od základů, to portfolio jsi vystavěl postupně?

V podstatě ano, ale na začátku jsem udělal menší exit, abych měl víc kapitálu do startu. Prodal jsem lesy na Klatovsku, které historicky patřily naší rodině. Pak už jsem obchodoval s kapitálem, jenž se postupně nabaloval.

Přemýšlel jsi, co by na to, že ses zbavil něčeho, co bylo v rodině po staletí, řekli tvoji předci?

Byl to jen zlomek lesů, které vlastníme. Ale ano, přemýšlel. A naopak jsem tam viděl určitý historický precedent, dědeček taky prodal zámek, kde se narodil, aby mohl financovat rozvoj jinde. Takže když mi lidé říkali, že z toho by asi moji předci neměli radost, já si naopak myslím, že by třeba měli. Zrovna děda byl velký pragmatik, který chápal, že se člověk na věci musí dívat racionálně a optikou současnosti, a ne se všeho zarputile držet, protože už je to v rodině dlouho.

Od podzimu loňského roku nemáš na starosti jenom majetek Kolowratů, ale stal ses i partnerem v Credo Ventures. To je zajímavý twist... Jak se to stalo?

Credo jsem samozřejmě několik let sledoval, jejich track record je nejlepší nejenom v Česku, ale i v celém CEE regionu. Vedle jednorožců mají v portfoliu dokonce i dva decacorny s valuací přes deset milionů dolarů. Taký jako jediní Češi mají svého zástupce v Midas Listu (seznamu nejúspěšnějších evropských investorů, jež každoročně s partnery zveřejňuje americký Forbes, pozn. red.). A tak jsem se před čtyřmi lety rozhodl do jejich fondu investovat. Díky tomu jsme se s kluky začali víc poznávat, potkávat se. A pak od nich loni přišla nabídka, jestli bych se nechtěl stát partnerem ve fondu, jedním

ze členů vedení a investorem, který bude hledat další příležitosti a potenciální jednorožce.

A ty jsi řekl ano. Bylo to náročné rozhodnutí? Být partner v Cedu není práce na vedlejšák.

To rozhodně ne, spíš víc než na jeden plný úvazek. A k tomu se pořád starám o majetek Kolowratů. Ale když se na to podívám s odstupem, ta nabídka přišla v ideální dobu. Kdyby to bylo o rok dva dřív, měl bych asi velké dilema. Ale loni už se nám transformaci rodinného byznysu podařilo dokončit a stabilizovat tak, že na něj můžu mnohem víc dohlížet zdálky, a rozvázaly se mi ruce. Takže jsem mohl nabídku z Ceda nadšeně přijmout. Je to fantastická příležitost v oboru, jenž mě extrémně láká, navíc s lidmi, které mám rád.

V čem tě venture kapitálový svět tolik láká? Je to ten adrenalin? Rychlá rozhodnutí s velkým impaktem? Pohádkové zhodnocení, když se dobře treffiš?

To není ono. Já se na to dívám s trochu větší historickou perspektivou. Když chtěl být člověk třeba v 18. století ambiciózní, mít velký impakt, měl dvě možnosti – buď budovat kariéru v církvi, kde byla obrovská kumulace moci a možnost kariérně růst, nebo mohl ke dvoru, kde měl zase blízko k ultimátnímu decision makerovi, panovníkovi. Případně pokud byla zrovna nějaká válka, mohl do armády a udělat rychlou kariéru tam.

V 19. století se těžiště moci a vlivu posunulo, začaly vznikat národní státy, s tím i nové příležitosti v konstitučních monarchiích. Člověk mohl jako politik ovlivňovat státotvornost.

S postupující industrializací se těžiště vlivu částečně přesunulo z institucí



**Nerušeně
od vchodu až k letadlu**

Privátní VIP salonek a servis



VÍCE INFORMACÍ

www.prg.aero/vip



**Letiště
Praha**

do podniků. Kdo ovládal výrobu, dopravu a energii, formoval společnost podobně jako politické síly.

Ve druhé polovině minulého století začaly určovat tempo i pravidla hry kapitálové trhy a finanční instituce, v 90. letech pořádky zase otřásla technologická revoluce – a na její vlně jedeme doted.

Každá takhle velká změna s sebou nese nové role, nové možnosti, jak ovlivňovat svět. Když se dnes podíváš, kdo má reálně vliv, uvidíš, že šéfové big tech firem jsou vlivnější než někteří premiéři docela velkých zemí. Technologický byznys je teď jednoznačně

místo, jež hýbe světem, a venture kapitál s tím jde ruku v ruce, protože ten ohromný drajv financuje. To je jedna moje motivace. Mocht pozitivně ovlivňovat, kam svět směřuje. Ta druhá je, že mě to ohromně baví a technologie mě fascinují, navíc všichni moji kamarádi i moje přítelkyně pracují v tech byznysu.

Takhle nad věcmi přemýšlíš? Že když tvoji předci měli obrovský impact, ty ho chceš udržet také? A hledáš obor, kde ho budeš mít největší...

Určitě se chci pokusit zreplikovat jejich success story, jen v současném světě, ve 21. století. Tak aby třeba za

deset generací, až si o nás budou číst naši potomci, měli pocit, že jsem udělal něco pozitivního a že na ten rodný odkaz můžou být hrdí. Moji předci v každé době hledali role, ve kterých pomůžou své zemi a budou relevantní – velitelé v napoleonských válkách, politici a státníci, mecenáši různých projektů, jako třeba Národního muzea.

A jak Marc Andreessen říkal, že „software is eating the world“, teď víc než kdy dřív platí, analogicky, že technology is eating the world. Takže já tu svoji roli vidím jasně ve VC a v techu.

Cloudová infrastruktura, DevOps automatizace, umělá inteligence a AI platformy, API jako stavební kostky toho systému, minimální frikce při zavádění externích technologií... To všechno jsou věci, které definují rozvoj firem, a taky schopnost startupů vyzyvat hegemony trhu – v míře úplně bezprecedentní ve srovnání s minulostí.

Dnes nemusíš být velká korporace, abys mohl od základů změnit nějaký obor, s malým týmem můžeš vybudovat megavěci. A to je shift, změna paradigmatu, u které chci být, takové změně chci pomáhat. Můžu přispět k budování budoucnosti. To je přece hrozně vzrušující, ne? A necítíš to někdy jako břímě, nebo spíš tlak velkých očekávání, když se srovnáváš se svými předky, podle nichž se jmenují paláce, ulice a náměstí, jsou na stránkách učebnic dějepisu?

Určitě to nevnímám jako břímě. Spíš jako zodpovědnost za sebe sama. Každý člověk má nějaké kořeny, životní kotvy, na kterých mu záleží. Samozřejmě můžeš žít bez toho, abys podle nich směřoval smysl svého života. Ale já tu zodpovědnost vnímám veskrze pozitivně. Pro mě je to takový ten vnitřní hlas, co mě pohání správným směrem. **F**



jura

„Čerstvě
namletá,
nikoli
z kapsle.“

RF



Užívejte si jako Roger Federer. Pátá generace úspěšného modelu E8 vás rozmazlí 27 specialitami ze tří světů požitků: Hot Brew, Light Brew a Sweet Foam.

Roger Federer, švýcarská tenisová ikona a ambasador značky JURA od roku 2006.



jura.com

O SKOK NAPŘED

Víc než polovinu obratu tuzemské pobočky společnosti British American Tobacco už letos zajistí alternativy ke klasickým cigaretám. O devět let dříve tak firma v Česku dosáhne cíle, který má celá skupina vytyčený do roku 2035. „Česko by mohlo být příkladem pro celou EU, i co se týká regulace,“ dodává v rozhovoru generální ředitel české pobočky BAT Štěpán Michlíček.

V oboru se pohybuje už 26 let. V tabákovém byznysu začínal v marketingu, kde regulace postupně omezily skoro všechno. Podle Štěpána Michlíčka je ale díky tomu jeho práce vlastně zajímavější. A akčnější je i celý trh, který v posledních letech výrazně proměnily alternativy ke klasickým cigaretám. Ať už jde o zahříváný tabák, elektronické cigarety, či nikotinové sáčky.

I na alternativy samozřejmě dopadá regulace – aktuálně si výrobci musí poradit s novými pravidly pro obaly a složení náplní elektronických cigaret, která začnou platit od července.

„Lehce upravujeme portfolio obalů, aby například odpovídaly požadavkům na zobrazení obsahu nikotinu,“ vysvětluje Michlíček. „Ale regulaci vítáme – zakazuje přehnaně „dětské“ příchutě, jako je marshmallow, cukrová vata a podobné nesmysly, které na trh přivedla nezodpovědná konkurence,“ dodává jedním dechem.

Podle něj je dobře, že pravidla zvyšují ochranu mladých, ale zároveň vaping úplně nezakazují. „O to se pokusili třeba v Austrálii, kde se e-cigarety dají pořídit jen za určitých podmínek v lékárnách. Vapuje se tam ale pořád, jen je trh z 92 procent ilegální. Spotřebitelé tak vlastně nevědí, co používají, neexistují kvalitativní standardy

a nevybírají se spotřební daně,“ dodává manažer, který od roku 2020 vede BAT v Česku a na Slovensku a před třemi roky si přibral i maďarský trh.

Změní další regulace český trh, na který elektronické cigarety přivedly tradičním hráčům novou konkurenci?

To si nemyslím. Trh vapingu je fragmentovanější, je méně technologicky náročný a bariéry pro vstup nových firem nejsou tak vysoké. To se ani po regulaci nezmění, a tržními podíly to tedy významně nepohne. Je ale dobře, že regulace nastavuje lepší standardy pro všechny. A jsem rád, že prošla v současné podobě. Některé návrhy byly totiž až tak drakonické, že by vaping de facto zakázaly. To by ale negativně dopadlo na kuřáky, kteří nedokážou úplně přestat a vaping přijímají jako méně rizikovou alternativu.

Skupina BAT očekává za loňský rok růst tržeb zhruba o dvě procenta. Bude růst v Česku podobný jako u celé skupiny? Připomeňme, že v roce 2024 jste v ČR utržili 16,8 miliardy.

Řeknu, že se loňský rok vyvíjel dobře. S ohledem na burzovní pravidla nemůžu být konkrétnější. Máme ale radost, že už téměř polovina našeho obratu přichází z nových kategorií. Letos bychom se měli dokonce

dostat přes 50 procent. Skupina má takový poměr v plánu do roku 2035, my to stíháme o devět let dříve.

Jak se obecně přelévají podíly cigaret a alternativ na českém trhu?

Trh je rozdělený do čtyř hlavních kategorií. První jsou klasické cigarety, což je klesající segment. Ze tří alternativ je pak největší zahříváný tabák, což je už saturovaný trh, který ale spíše stagnuje. Další alternativy jsou vaping a nikotinové sáčky, oba segmenty dynamicky rostou.

Nějakou formu nikotinu u nás užívá zhruba třetina dospělé populace. Kuřáci se počítají na 20 až 26 procent a jejich podíl se snižuje. Nové kategorie odpovídají 15 procentům: zahříváný tabák užívá mezi devíti





a deseti procenty dospělých, vaping se pohybuje mezi 5,5 a šesti procenty a nikotinové sáčky jsou zhruba na dvou procentech. Součty vám ale vycházet nebudou, protože kategorie se překrývají.

Čím se BAT daří tak výrazně zvyšovat podíl na trhu s alternativami?

Sázíme na klasické formy soutěže. Byli jsme v Česku prvním z hlavních hráčů, který nabízel všechny tři nové alternativy zároveň, což je podle nás správná strategie – nabídnout spotřebitelům možnost volby.

Česko je navíc jeden z mála trhů, kde se opravdu ujaly všechny alternativní varianty, díky tomu, že Češi mají rádi inovace. Třeba ve Švédsku výrazně vedou nikotinové sáčky. S využitím přiměřených marketingových

svobod a odpovědného danění tam dosáhli toho, že klasické cigarety kouří pod pět procent populace. Už teď tak naplnili cíl, který má Evropská unie pro rok 2040 – dosáhnout první nekuřácké generace, kdy kouří právě méně než pět procent lidí.

Podle poslední výroční zprávy BAT patří Česko do top 10 zemí s nejvyššími prodejmi produktů zahřívaného tabáku. Co děláte pro posílení u dalších alternativ?

My už jsme ale silní i v nich. V případě elektronických cigaret jsme byli jedni z prvních mezinárodních hráčů, kteří tu platformu přivedli na trh. Naše značka Vuse rostla ze začátku, než na trh přišli noví soutěžitelé s jednorázovými e-cigaretami. Teď se její podíl zase daří zvyšovat především s novou

generací s vyměnitelnými „pody“, které jsou ekologičtější než jednorázové e-cigarety. A v případě nikotinových sáčků jsme byli na českém trhu pionýry se značkou Velo. Zpočátku nám patřil devadesátiprocentní podíl, teď máme 70 procent, hodnota trhu ale pořád roste a náš brand je v podstatě synonymem pro tento segment.

Letos opět roste spotřební daň – u tabákových výrobků o pět procent, u zahřívaného tabáku o 15 procent, u e-cigaret a sáčků o 50 procent. Jaké to bude mít dopady?

Zdanění nových variant je pro státní rozpočet potřeba úměrně tomu, jak se k nim kuřáci přesouvají. A myslím, že je to přiměřené navyšování. Stejně bylo loni a stejně bude

i další rok. Důležité je, že je daňový kalendář nastavený takto dlouhodobě, podnikatelské prostředí je díky tomu predikovatelné.

Pozitivní také je, že míra zdanění odpovídá principu harm reduction: nejvyšší je u nejrizikovějších klasických cigaret a u alternativ postupně klesá podle potenciální míry rizika.

Podle ministerstva financí se na daních z tabákových výrobků loni vybralo 59,1 miliardy korun, v roce 2022 to bylo 59,4 miliardy. Znamená to, že se méně kouří?

Bohužel je to především kvůli růstu nelegálního trhu, i když faktorů je více. Vliv má například to, že prakticky vymizely přeshraniční nákupy Němců a Rakušanů u nás, protože už se jim nevyplatí. A čeští kuřáci zase více nakupují v Polsku, kde spotřební daň rostla mnohem pomaleji.

Každopádně podle posledních čísel není v Česku za 20 procent klasických cigaret odvedena spotřební daň. Vedle nákupů za hranicemi nebo v duty-free shopech hodně roste právě nelegální obchod. Z prodeje jednoho kamionu ilegálních cigaret mají kriminálníci zisk blížící se milionu liber. Český rozpočet ve výsledku přichází o 15 až 20 miliard korun ročně. Místo dalšího výrazného zvyšování daní by se tak měl stát více soustředit na potírání nelegálního obchodu.

Co říkáte na plán EU zvýšit minimální zdanění tabákových výrobků, což by mělo ještě více srovnat ceny napříč zeměmi?

Je za tím snaha, aby státy vybíraly daně na svém území, to je v zásadě správné. Je ale otázka, jaká bude ta míra zdanění. Na stole jsou různé návrhy, některé pracují i s paritou kupní síly, což by mohlo vést k různým nešťastným řešením.

Nějaké zvyšování daní je potřeba, ale důležité jsou dva principy: je nezbytné, aby byly změny předvídatelné a stabilní a nedocházelo k nějakým náhlým skokům a šokům, které ekonomikám obecně škodí. A zdanění by zároveň mělo odpovídat zmiňovanému principu harm reduction s mírnějším zdaněním u méně rizikových alternativ. V tom by si EU mohla vzít příklad z Česka, kde funguje obojí. Když kuřáky

59 mld. Kč
se v ČR loni vybralo na daních
z tabákových výrobků.

35 % kuřáků
už v ČR přešlo na alternativy
k cigaretám.

8,4 mld. Kč
ročně investuje BAT
do vývoje alternativ.

k přechodu od cigaret vedle zdravotních důvodů motivují i ty finanční, je to pak efektivnější.

A vám to u alternativ zlepšuje profitabilitu...

Ta je potřeba, abychom mohli dál investovat do výzkumu a vývoje nových a méně rizikových alternativ k cigaretám. Skupina BAT do vývoje nových kategorií dává asi 300 milionů liber ročně, což je přes osm miliard korun.

A jsme v tomto ohledu možná až překvapivě otevření. V naší platformě Omni shromažďujeme know-how a výzkumy, které pak zpřístupňujeme veřejnosti i odborníkům. Pojí se s tím naše mise „A Better Tomorrow“ – v češtině to sice zní trochu budovatelsky, ale chceme prostě přispět k budoucnosti bez kouře a zároveň rozvíjet náš byznys udržitelně.

Tím se vracíme k plánu EU dopracovat se k nekuřácké generaci do roku 2040. Jak by pak vypadal byznys firem, jako je BAT?

Je to hodně ambiciózní plán a nevíme, jestli se ho podaří dosáhnout – když vez-

mu příklad Česka, kdy si občas zapálí čtvrtina populace, bude super, když se do té doby dostaneme k deseti procentům.

Každopádně víme, že chceme jít tímto směrem a chceme pomáhat hledat cestu, která bude dobrá pro všechny zúčastněné strany. I proto chceme přes platformu Omni spolupracovat se všemi stakeholdery. Cíle se nedosáhne prohibicí.

Zmínil jste, že Češi mají rádi inovace, náš trh tak leckteré banky či mobilní operátoři používají pro testování novinek. Je to tak i ve vašem oboru?

Nemůžu říct, že by Česko fungovalo přímo jako testovací hub, ale je pravda, že jsme z tohoto pohledu atraktivní země. Byli jsme třeba vůbec první trh na světě, kde se pro naši značku zahřívajícího tabáku Glo uvedly bylinné náplně Veo.

Český trh není moc velký, ale zákazníci jsou otevření inovacím a spotřebitelské preference jsou napůl mezi Západem a Východem. To sice Češi asi neradi slyší, ale firmám to ukazuje, co by se mohlo ujmout na většině evropských trhů.

Forbes DEALMAKER



Vstupenky

5. března 2026

9:00–16:00
PRAHA

Exkluzivní výcvik elitních
vyjednávacích dovedností
a mentální odolnosti
s **Adamem Dolníkem**

Partner:



Nápojový partner:



Mediální partner:



Partner
pro vzdělávání:



Partner
eventové aplikace:



AV partneři:



Forbes
POD 30

věda
KNAPP A ČERMÁK

98

DVA MLADÍ MUŽI. DVA ASPIRUJÍCÍ
VÝZKUMNÍCI, BUDOUCÍ VĚDCI
A INOVÁTOŘI. JEDNOMU JE OSMNÁCT,
DRUHÉMU DEVATENÁCT. JEDEN Z NICH UŽ
OKUSIL GLOBÁLNÍ ÚSPĚCH, TEN DRUHÝ
SI DVEŘE K NĚMU POMALU, ALE JISTĚ
OTEVÍRÁ. CO SE JIM HONÍ HLAVOU?

**Václav
Knapp**

KRISTÝNA TMEJOVÁ, FOTO: ANNA KOVAČIČ

Vlákno

VÁCLAV KNAPP A TOMÁŠ ČERMÁK | 99

Tomáš
Čermák

Tomáš Čermák a Václav Knapp. Teenageři, kteří už mají za sebou: práci pro Akademii věd (oba), vítězství ve velké globální soutěži (Tomáš), spolupráci s prestižními světovými univerzitami (Václav), zmínku v projevu Ursuly von der Leyen o stavu Unie a označení za budoucnost Evropy (Tomáš), prezentace na mezinárodních konferencích (oba)...

Tenhle výčet by mohl ještě

chvilu pokračovat, ale nebudeme to prodlužovat, obrázek už jste si asi udělali. Každý zvlášť za sebou mají zkušenosti a úspěchy, jež by jim mohl závidět lecjaký kolega na konci kariéry. Oběma přitom číslovka věku pořád ještě končí na -nást, a také proto se Tomáš s Václavem sešli v letošním výběru 30 pod 30.

Těch paralel mezi nimi by se nabízelo hned několik, přesto (či snad právě proto) starší z nich, Tomáš Čermák, hned zkraje upozorňuje: „Lidé mají hroznou tendenci generalizovat. Já a Václav jsme každý jiný, každý máme svůj příběh.“ Tomáš studuje biomedicínské inženýrství na Imperial College v Londýně, vyvinul geniální technologii čištění vody pomocí studeného plazmatu, pomáhá TikTok s lepším přístupem k mentálnímu zdraví uživatelů a všelijak se zasazuje o to, aby mladí lidé měli blíž k vědě. Václav Knapp je středoškolák, ale zároveň výzkumník v oboru umělé inteligence, který na výzkumných projektech spolupracuje i s Kalifornskou univerzitou v Berkeley a v minulosti také s ČVUT či Akademií věd. Blíže si o cestě každého z nich můžete přečíst v jejich profilech ve výběru podtrícátníků. Tady vás necháme nahlédnout do toho, jak uvažují o svých úspěších, co je od malička žene dopředu, jak se oba museli vypořádat se světem, je-li muž někdy vůbec nerozuměl, a také o čem přemýšlejí při vaření večeře.

Dali jsme jim příležitost ptát se jeden druhého na to, co je zajímavé, a nechali jsme konverzaci přirozeně plynout. Kde se jejich příběhy potkávají a v čem jsou jiní?

Václav Knapp: Oba nás baví věda a engineering, snaha pochopit, jak funguje svět kolem nás. A spojuje nás taky to, že se nebojíme dělat věci, na které si ostatní třeba zatím netroufnou.

Tomáš Čermák: A dřív, než je běžné. O dost dřív. Tak jsem se třeba v šestnácti stal nejmladším členem Akademie věd, v Ústavu fyziky plazmatu. Nikdy jsem se nebál



dělat věci prostě teď, ne čekat pět nebo deset let, až to bude „normální“.

Václav: To je pravda, mám to přesně tak. Nechtěl jsem čekat, až budu mít maturitu, abych mohl na výzkumu spolupracovat s prestižními univerzitami. Necítím se jako nějaký mladý génius, ale mojí láskou jsou inovace, věda je jednou z jejich forem a víc než o speciálním talentu nebo o dravosti je to o tom, nebát se věci zkoušet a pracovat na nich. Tam, kde jsem, mě dostalo čtyři pět let práce, která jsem tomu věnoval už na základce a na střední.

Tomáš: Možná to je to, co je na nás jiné. Ten velký aspekt lásky k práci, že nad námi nikdo nemusel sedět s bičem, že za sebou oba máme několik let práce a zkušeností, protože milujeme to, co děláme. Vašku, ty se v budoucnu vidíš přímo ve vědě? Jak to máš, míříš konkrétně do výzkumu, nebo spíš do vědeckých startupů?

Václav: Moje cesta je teď definovaná hlavně tím, že chci věcem rozumět, ať už je to matika, fyzika, nebo engineering modelů umělé inteligence. To je teď můj primární cíl. Zatím to vidím na akademickou cestu, ale jsem otevřený i tomu, dělat startup. Bavilo by mě to, jen zatím necítím, že bych na to byl už připravený.

Tomáš: Takže to, co tě žene dopředu, je hledání odpovědi na otázky?

Václav: Zodpovídat si otázky, stavět zajímavé věci, AI modely. Chci je dělat primárně open source...

Tomáš: Pro dobro lidstva?

Václav: To taky. Ale hlavně proto, že pak na moji práci mohou lidé z komunity reagovat, nasměrovat mě nebo využít můj výzkum a rozvinout ho. Mám pak pocit, jako bych taky pomáhal vědě někam růst.

Tomáš: Ptám se proto, že já jsem o sobě nedávno zjistil, že to, co definuje moji práci, co mě žene dál, jsou ty inovace samotné. Pokrok. Možnost měnit svět. Věda je pro mě jedním ze zhmotnění těch inovací, nástroj, jak toho dosáhnout. A proto jsem taky spoluzaložil STEM_HUB, chci dostat víc mladých lidí do vědy. Díky tomu jsem mimo jiné zjistil, že dokážu systematicky pracovat s lidmi. Před pár lety by mi přitom přišlo jako bizár, že coby autista budu pracovat s lidmi, a dokonce je vést. Dneska už to miluju, můžu používat svůj osobnostní matrix, abych jiné dotáhl k co nejlepšímu výsledku.

Václav: Mě baví matika a fyzika, do téhle fáze, kterou popisuješ, jsem ještě nedospěl. Ale vidím, že to je potřeba, a tyhle soft skills se snažím učit pořád. Hodně se toho dá vytrénovat. Jako dítě jsem neuměl fungovat v sociálních interakcích s ostatními lidmi a musel jsem se to postupně racionálně naučit, odpozorovat a pochopit. Většina dětí tyhle věci nasaje přirozeně, já ne. Dřív jsem lidem například říkal věci, které se úplně nehodily. Nebo jsem občas prostě nepochopil něco z mezilidské komunikace a emocí. Třeba ironie mi dělala problém, ale dneska už jsem se ji naučil odhalit.

Tomáš: To je pro mě velké téma, protože já jsem v dětství byl úplně někdo jiný, než jsem teď. Nedokázal jsem ani navázat oční kontakt. Ale u vysokofunkčního autismu se mnoho z toho dá nahradit nějakou vědomou složkou, i když na tom musíš pracovat roky. A dneska v pracovních interakcích pozoruju, že svým způsobem to má výhody. Třeba to, jak potom dokážeš poznat a oddělit emoce, je velmi výhodné při řešení konfliktů.

Václav: Přesně tak, hodí se to v práci i v rodině. A čím jsem starší, tím přesnější je ten model, který v mojí hlavě tuhle funkci zprostředkovává.

Tomáš: Mně přijde dobré, že když vím, že mám v tomhle mezery, kontinuálně se učím, jak se lidé okolo cítí. A tedy i jak jim pomoci.

Václav: A máš už hromadu dat, v osmnácti devatenácti už má člověk za sebou těch interakcí spoustu. Takže když máš velký error na začátku, hodně koreluješ a zlepšuješ se, až máš těch errorů výrazně méně. Škola je taky velký dataset... Jaké to je, studovat na Imperia-lu? (Imperial College v Londýně, pozn. red.)

Tomáš: Je to skvělé. To mezinárodní prostředí, hodně rozmanité perspektivy. Hrozně moc chytrých lidí, kteří ale přitom mají úplně jiné pozadí, jak jsou z různých států. Pokud bych měl vybrat jednu věc, tak tohle je extrémně důležité.

Václav: To samé jsem zažil v Berkeley. Vysoce inteligentní lidi potkáš i tady, ale v Česku jsou všichni trénovaní na vesměs stejných datech. V Berkeley je na jednom místě obrovská diverzita, všichni tam mají vysoký raw compute (hrubý výpočetní výkon, pozn. red.), ale každý byl trénovaný na jiných datech, svět vidí z jiných perspektiv, jinak řeší problémy. To mě taky moc bavilo.

Tomáš: Myslíš si, že lidé v tom prostředí, ve kterém se pohybujeme, dávají mladým obecně dost šancí?

Václav: Já jsem se setkal s tím, že všichni byli otevření a dali mi příležitost.



„Pořád vnímám extrémní předsudky kvůli věku. Bez ohledu na to, co jsem vyhrál, kde jsem úspěšný, jak moje projekty rostou. Ve chvíli, kdy řekneš, že tvůj věk začíná jedničkou, je konec.“

102

VÁCLAV KNAPP A TOMÁŠ ČERMÁK

Tomáš: Já se setkal s opakem. Třeba s tím, že spousta lidí vnímá hodnotu mé práce a mých myšlenek, ale na druhou stranu to nejsou schopni přijmout s ohledem na můj věk. Pořád cítím určitou dichotomii u lidí, kteří si nejsou jistí, jak k tomu vlastně mají přistoupit. Nedávám jim smysl a měl bych si podle nich prostě sednout zpátky do lavice.

Václav: Tak tohle se mi nestalo. Nebo mi to jen nedošlo.

Tomáš: Možná je ten rozdíl daný prostředím výzkumu versus byznysu. Je pravda, že tenhle přístup vnímám spíš v soukromé sféře. Ve vědě jsem už před lety narazil na lidi, kteří mi tu šanci dali, a za to jsem neuvěřitelně vděčný. Moje roky na Akademii věd pro mě byly víc formativní než cokoli jiného.

Václav: Třeba na Berkeley jsem přijel a ze začátku bylo vidět, že mě Ph.D. studenti berou jako někoho mimo, takového pozorovatele. Středoškolák, no. Ale postupem času mě oni i profesori začali vnímat jako jednoho z nich – když jsem prokázal svoje znalosti, svoji dedikaci, že mě to po dvou týdnech nepřestane bavit, když viděli, že můžu týmu nějak přispět. To všechno ale často závisí na jednom člověku, který ti dá na začátku důvěru.

Tomáš: Já pořád vnímám extrémní předsudky. Bez ohledu na to, co jsem vyhrál, kde jsem úspěšný, jak se moje projekty rozrůstají, bez ohledu na to, kam jdu.

Václav: I teď, když už studuješ na bakaláře v Londýně?

Tomáš: Kvůli věku? Jo, stále. Ve chvíli, kdy řekneš, že tvůj věk začíná jedničkou, je konec.

Václav: Za pár měsíců už tam budeš mít konečně dvojku...

Tomáš: V čem vlastně vidíš pointu inovací?

Václav: Zajímá mě, jak všechno funguje. Poslední dobou mě dost baví takový myšlenkový experiment – když bych se přemístil do počátků římské říše, dokázal bych se se znalostmi, které mám v hlavě, dostat tam, kde je lidstvo dnes?

Tomáš: Jako znovu vynalézt civilizaci?

Václav: V podstatě ano. Průmyslová revoluce. Znovu vynalézt tranzistor. Uměl bych dát dohromady výrobní proces mikročipu? Dokázal bych civilizaci posunout o dva tisíce let dopředu? Zatím tam nejsem, v některých oblastech mi ještě chybí konkrétní znalost, kde vezmeš materiály, jak je vytěžíš a zpracuješ...

Tomáš: Ale chtěl by ses posunout do bodu, kdy bys tohle všechno měl v hlavě?

Václav: Víím, že to může znít jako zvláštní cíl... Ale je to něco, co mě baví. Totální přehled.

Tomáš: Mě naopak často zaujme nějaký detail a musím se fascinovaně ponořit do hloubky. Například včera jsem letěl z Londýna sem na focení a zjistil jsem, že na letišti mají speciální letadlo s upraveným pátým kolem, kterým se projedou po ranveji a měří koeficient tření, jak moc je ranvej kluzká... A ten jeden fakt mě dokáže zabavit třeba i na několik hodin souvisejícího průzkumu. Down the rabbit hole.

Václav: Tuhle absolutní obsesi ale taky znám, mám ji třeba u projektu výzkumu AI na Berkeley. Dokážu nad tím přemýšlet celý den ve škole a pak i večer, když na tom aktivně pracuju. Dokonce se mi o věcech často i zdá, dokud to nevyřeším.

Tomáš: Jak to vypadá, když se ti zdá o projektu? To se mi nikdy nestalo.

Václav: Ležím v posteli a přemýšlím nad programováním, ale reálně ten kód nepíšu. Pak se mi o něm i zdá a napadne mě nějaká nová cesta, tak to další den jdu reálně zkusit.

Tomáš: Hm, takže bych měl svoje noci využívat ještě produktivněji.

Václav: Někdy ten podvědomý mozek dokáže vymyslet víc než ten vědomý, někdy mu to snáz secvakne.

Tomáš: To je možná můj problém, že mozek prostě vypnout nedokážu. Pořád potřebuju mít v hlavě něco, o čem lze cíleně přemýšlet. Ty to dokážeš? Vypnout mozek.

Václav: U sportu. Chodím lézt, to mě baví a přemýšlím nad tím, jak vyřeším tu trasu. Ale možná jen nahrazuju jeden druh řešení problému jiným. Nedovedu si třeba představit, že někdo vypne hlavu tím, že se dívá na film.

Tomáš: Nebo vaří. Já si včera dělal večeri a hlavou mi běžela struktura francouzské politiky. Přitom to ani nebyl francouzský recept.

Václav: U dělání večere si povídám s umělou inteligencí. Zapnu hlasový mód, dám si sluchátka a rozebírám s modelem nějaké téma do hloubky.

Tomáš: To je dobré, to zkusím taky. Alespoň by se mnou někdo diskutoval, protože mnozí už to se mnou vzdali. (smích)

Václav: Čím méně je to téma technické, tím je to lepší. Protože když potřebuješ vidět rovnice, ChatGPT ani Grok to v hlasovém módu neudělá. Ale když diskutuješ třeba o vývoji kvantové mechaniky ve 20. letech 20. století, o Werneru Heisenbergovi, Nielsi Bohrovi a tak... to už se dá.

Tomáš: A co maturita? Čeká tě v květnu?

Václav: Jo, to bude v pohodě... To mě nějak nestresuje. **F**

DŮVĚRU SI NEKOUPÍTE, VZNIKÁ POSTUPNĚ

Patří mezi nejvzácnější hodnoty dnešní doby. Důvěra nevzniká přes noc, roste postupně i díky jistotě, že se na něco můžeme opravdu spolehnout. Právě proto má titul Nejdůvěryhodnější značka 2025, který získala značka K-Jarmark, takovou váhu. O jejím vítězství nerozhodovala odborná porota, ale sami spotřebitelé.



Blanka Bogel (vlevo) a Martina Bočanová

Jsou produkty, které si zapamatujeme na základě reklamy, a pak jsou takové, které si vybavíme podle chuti, vůně a pocitu, že jsme sáhli po tom pravém. Výrobky značky K-Jarmark patří určitě do druhé kategorie. Od začátku staví na poctivosti, tradici a respektu k místům, kde se vyrábí nebo odkud pocházejí jejich suroviny.

Značka postavená na původu

Privátní značka K-Jarmark vznikla v roce 2019 s jednoduchou, ale ambiciózní vizí: nabídnout kvalitní české potraviny založené na poctivých surovinách, tradičních recepturách a férové spolupráci s lokálními výrobci. Cílem bylo vytvořit značku, která působí lidsky, srozumitelně a opravdově, přesně takovou, jakou byste čekali na skutečném jarmarku.

Úplné začátky patřily minerální vodě, mléku a jogurtům. Dnes K-Jarmark zahrnuje více než 340 položek napříč kategoriemi od ovoce a zeleniny přes pečivo, mléčné výrobky a uzeniny až po trvanlivé potraviny. Spojuje je jedno: český původ a kvalita bez kompromisů.

Motto „kvalita od českých výrobců“ není jen prázdnou frází. Kaufland v rámci privátní značky K-Jarmark spolupracuje s více než 80 českými výrobci, farmáři a pěstiteli, každý produkt přitom nese svůj vlastní příběh. Výroba probíhá výhradně v České republice a dodavatelé procházejí přísným výběrem i interními audity. Na obalech je navíc jasně uvedeno, kdo garantuje kvalitu.

„Pro nás je klíčové, aby produkt obstál svým původem, složením i chutí. Chceme, aby si zákazník byl jistý, že sáhl po kvalitě, na kterou se může opakovaně spolehnout,“ říká Blanka Bogel, ředitelka nákupu Dry Food. Tato filozofie se postupně promítla do vnímání značky jako spolehlivé volby pro každodenní nákup.

Potvrzeno spotřebiteli

Titul Nejdůvěryhodnější značka 2025 potvrzuje, že strategie stavět na důvěře a kvalitě se vyplácí. V nezávislém průzkumu hodnotily 4000 českých spotřebitelů značky v 95 kategoriích. Vítězství K-Jarmarku mezi privátními značkami je důkazem, že důvěra zákazníků není náhodná, ale buduje se systematicky.

K-Jarmark pravidelně boduje i v dalších soutěžích, od Volby spotřebitelů přes Českou a Dětskou chuťovku až po ocenění dTest. Tato ocenění jsou velkou poctou, významný je však i fakt, že se značka stala přirozenou součástí českých domácností.

Tradiční chutě, nové nároky

Přestože K-Jarmark staví na tradičních chutích, drží krok s aktuálními trendy. V loňském roce Kaufland představil novou řadu K-Jarmark Ryzí chuť, která propojuje tradiční české řeznické řemeslo s moderními výrobními postupy. Sortiment se navíc průběžně rozšiřuje o novinky, které respektují českou kuchyni i současné nároky na kvalitu potravin.

„V nejbližší době se naši zákazníci mohou těšit například na chlazené kynuté, houskové či karlovarské knedlíky, poctivou šlehačku se čtyřicetiprocentním obsahem tuku nebo rozšíření mraženého sortimentu. Připravujeme také návrat ke klasice v podobě českých hořčic a kečupů s vysokým podílem rajčat,“ uvádí Martina Bočanová, vedoucí oddělení vlastních značek obchodního řetězce Kaufland.

Důvěra jako závazek

Vítězství v anketě Nejdůvěryhodnější značka není pro K-Jarmark cílovou rovinkou, ale spíše potvrzením správného směru. Značka tak přebírá i závazek udržet laťku vysoko a reagovat na to, co zákazníci skutečně oceňují.

Možná právě proto působí K-Jarmark tak přirozeně. Nepřesvědčuje velkými slovy, ale drobnými detaily, které se sčítají. A když se tisíce spotřebitelů shodnou, že právě této značce věří nejvíc, je to důkaz, že poctivost má na českém trhu stále své pevné místo.

Poklad

RÁNO KONTROLUJE VÝROBU ŠPERKŮ, V POLEDNE NEHTOVÉ STUDIO, ODPOLEDNE NATÁČÍ VIDEO. DO TOHO PADEL, ŠATY NA FASHION WEEK A ZABALIT NA BALI. JAK VYPADÁ DEN STRÁVENÝ S INFLUENCERKOU **BÉ HÀ NGUYEN**? POŘÁDNĚ SE NAJÍTE AŽ VEČER A ROZHODNĚ SI NEBERTE PODPATKY.

KRISTÝNA TMEJOVÁ, FOTO: LIBOR FOJTÍK

06:45

Pondělní rána bývají krušná i bez tak brzkých začátků, ale když paralelně rozvíjíte tři různé byznysy a den má jenom 24 hodin, nezbývá než začít s východem slunce. A tak těsně před sedmou ráno vyrážíme s Bé Hà Nguyen z Holešovic směr Jablonec. Ve zlatnické dílně tady populární influencerka, jejíž život na Instagramu, YouTube a TikToku sleduje pravidelně dohromady přes 1,4 milionu lidí, nechává vyrábět své šperky značky Vàng. „O víkendu jsem seděla s mými šperkařkami nad novou kolekcí, do Jablonce teď ale jedeme zkontrolovat ještě výrobu té současné. A domluvit kapacity do budoucna, nová kolekce přijde na trh uprostřed jara,“ vysvětluje Bé Hà. Hodinka v dílně a vše je vyřešené, do navigace tak tůká zpátky směr Praha.

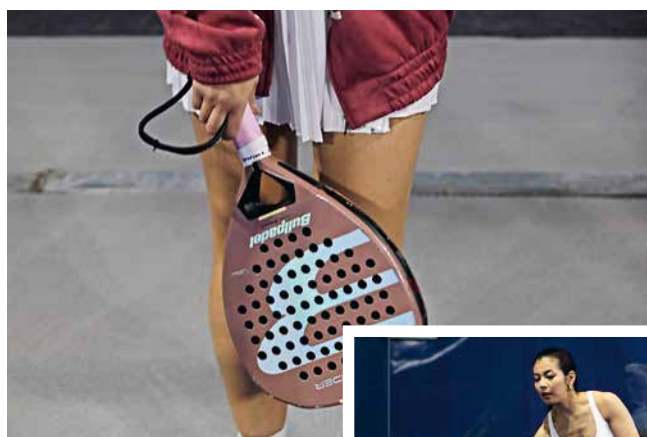


10:15

„Sapa je místo, kde jsem ráda a určitě několikrát do měsíce. Vím, že jídlo mě tady nikdy nezklame, mají tu výběr toho nejlepšího vietnamského, co si můžete dát mimo domov,“ vysvětluje další zastávku Bé Hà. Běžně sem jezdí pro rýži a nudle, ale také nakupovat exotické ovoce, třeba svůj oblíbený longan nebo korejské hrušky. Dnes je ale na programu rychlá polévka pho (jako pozdní snídaně nebo hodně brzký oběd) a rovněž zastávka u místní krejčově v malé šicí dílně. „Na Sapě je kouzelné, jak levné a rychlé služby tu seženete. Nechávala jsem si přešít šaty, zkrátit dvoje kalhoty, vyměnit zipy a ještě několik věcí a celkem to stálo možná šest set.“

11:00

Padelu Bé Hà propadla loni v květnu, od té doby je to prý konstantní závislost. Trénuje několikrát týdně, i když z podzimní herní horečky, kdy byla na kurtu pravidelně šest dní ze sedmi, už údajně slevila. „Zaregistrovala jsem se na turnaj a to mě extrémně motivovalo. Turnaj jsem vyhrála, což všechny překvapilo, takže teď už zase můžu lehce polevit,“ směje se. Na začátku jí prý padel vůbec nešel a spoluhráči nad ní několik měsíců skoro lámalí hůl, nicméně na kurtu se mladé podnikatelce znovu potvrdilo pravidlo, jímž se řídí celý život: „Makat je víc než mít talent,“ říká rezolutně. Padel jí prý doslova změnil život, protože se naučila víc soustředit a také se vyběit na kurtech, takže v ostatních oblastech života je teď klidnější. „Šťastná a pozitivní,“ hlásí Bé Hà se širokým úsměvem.



12:10

Po práci legraci a po legraci na padelu zase práci. Kromě natáčení videí a vytváření obsahu na sítě, které Češku s vietnamskými kořeny živí primárně, a vedle značky šperků, již rozjela před dvěma lety, si Bé Hà loni pořídila další byznysovou odbočku. Je to nehtový salon Bě Bar spojený se showroomem jejích šperků a daří se mu tolik, že Bé Hà má v plánu v Praze otevřít druhé studio. V tom prvním na Vinohradech se dnes zdrží jen půl hodinky – rychlá kontrola a porada s managementem, pak znovu sedá do auta a vyráží směr Anděl.



13:05

„Tohle mi dělá obrovskou radost,“ ukazuje Bé Hà na otevřený automat čokoládovny Steiner & Kovařík uprostřed OC Nový Smíchov. S českou značkou úspěšnou ve světě se influencerka poprvé spojila, když předloni jako součást marketingu své značky šperků vymyslela Vàngíčko. „Obrovské kinder vajíčko pro dospělé. Mělo 30 centimetrů a uvnitř byl náš šperk,“ vysvětluje Bé Hà. „Z Vàngíčka byl tehdy virál, organické imprese mělo v řádech milionů.“ Followeri hromadně psali zprávy, že by si chtěli dárek určený pro influencery také koupit, a tak postupně vzniklo několik limitovaných edic menších plněných Vàngíček, ve kterých jsou náušnice, řetízky nebo náramky. „Ta předvánoční se online vyprodala skoro okamžitě, posledních pár kusů jsme si ale schovali pro tenhle automat na Smíchově. Když budete většinu byznysu online, je to super pocit, fyzicky si sáhnout na vlastní výrobek v kamenném obchodě,“ říká Bé Hà, jejíž Vàng loni přesáhl dvacetimilionové tržby, meziročně expandoval o víc než 100 procent a letos chystá další masivní růst.

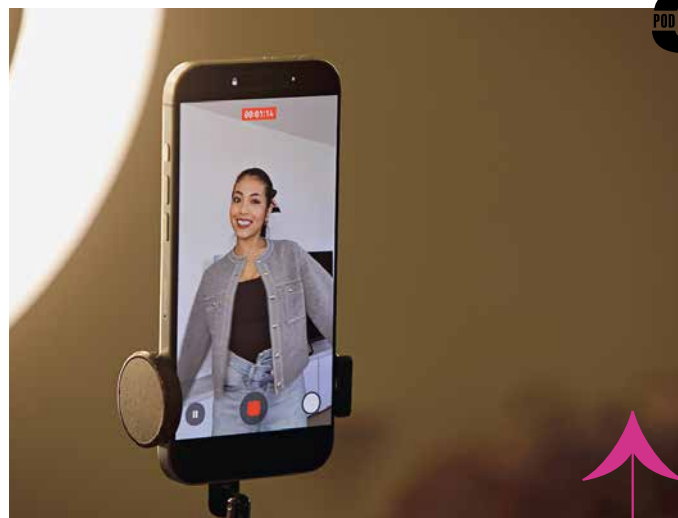


14:20

Andělské výjevy na stropě doprovází fitting proklatě sexy šatů od návrháře Tomáše Němce. Bé Hà zítra letí do Paříže, kde ji během dvoudenního stopoveru po cestě na Bali čeká módní přehlídka. „Pozval mě návrhář, kterého jsem potkala loni v L. A., má první fashion show v Evropě,“ vysvětluje influencerka, jež svoji osobní značku na sociálních sítích z velké části vybudovala právě na módě a stylingu oblečení. „Už mám doma v kufru zabalené ty černé šaty od tebe, ale teď nevím. Tyhle úplně křičí Paříž,“ směje se Bé Hà, která dnes Němcovi původně jen přijela vrátit šaty půjčené na focení, ale neplánovaně si skoro odveze další model. Nakonec však přece jen zůstane u původních, černých. „Tyhle si vezmu příště. Na fashion week!“ loučí se.

15:15

V jejím vražedném tempu, jež celý den dělí na jasně definované hodinové celky, si Bé Hà poprvé sedla jinde než za volantem. Ve sdílené kanceláři Scott Weber, kterou pravidelně využívá na několika místech po Praze, otevře notebook a alespoň na hodinu se ponoří do nutné administrativy. „Maily, domlouvání placených partnerství na sítích, a hlavně účetnictví,“ odpočítává Bé Hà názorně na prstech jedné ruky, co ji nejčastěji ukotví v kanceláři. Administrativou tráví běžně několik hodin denně, třikrát do týdne ji ale prokládá tréninkem na ledové ploše. „Rozhodla jsem se naučit krasobruslit, protože příští rok chci na zimním stadionu na ledě oslavit třicáté narozeniny,“ vysvětluje s nakažlivým nadšením trochu bláznivý plán. Dnes už ale do programu trénink vměstnat nestihla.



16:40

Zítřka ráno totiž letí do Paříže, odkud po přehlídce rovnou pokračuje směr jihovýchodní Asie, takže brusle budou teď dva týdny odpočívat ve skříni. Odpoledne je tedy ve znamení balení na Bali a také dotočení několika restů na sítě. „Musím udělat videa pro Zalando na Instagram,“ vysvětluje Bé Hà, zatímco nastavuje světlo a telefon. Natočeno má rychle, je vidět, že po letech kariéry na sítích je to rutina. „Ale ne nuda, to nikdy!“ usmívá se Bé Hà, kterou pro své kampaně oslovily značky jako Chanel, Tom Ford, Etam, Kérastase nebo Chloé. Netflix českou influencerku vyvezl do L. A. na celosvětovou premiéru Emily in Paris, Max Factor zase do Indie na setkání se svou ambasadorkou Priyankou Chopra. Nemusela Bé Hà s budováním nových byznysových větví svého malého impéria dát natáčení obsahu na vedlejší kolej? „Místo každodenního života poslední dva roky sdílím spíš svůj příběh selfmade podnikatelky. Ale ta transformace mi neuškodila. I když poslední rok sdílím méně než dřív, příjmy z reklam mi vzrostly, můžu si říct o vyšší částky a dostávám lukrativnější nabídky.“



18:00

Po dni, jenž začal před dvanácti hodinami a pořád zdaleka není u konce, jste rádi za pohodlné tenisky. Jen v těch jde totiž stíhat tempo drobné brunetky, která i bez dlouhých uší občas připomíná králíčka Duracella. Kufry sbalené, pár posledních pochůzek vyřízených, je čas na rodinnou večeři. „Společné jídlo má ve vietnamské kultuře obrovsky důležitou funkci.“ A tak rodiče jezdí za ní a jejím bratrem do Prahy několikrát měsíčně z Varnsdorfu, kde se Bé Hà narodila. „Asi by můj příběh mohl být pohádkou o holce z vietnamské tržnice, která se proslavila natáčením videí z pokojíčku, stala se influencerkou s milionovým publikem a pak rozjela několik vlastních byznysů,“ souhlasí Bé Hà s mediální zkratkou, již načrtne během krátkého čekání na její rodiče. „Jen v reálném životě to ve skutečnosti nikdy není tak jednoduché, ani nejdeš pořád jen exponenciálně nahoru. Dnes asi už lidi těžko budou věřit, že jsem v patnácti letech byla nesebevědomá holka z Varnsdorfu, na kterou její okolí koukalo skrz prsty a spolužáci se smáli jejím trapným videím. Ale já už tehdy doufala, že s tím, co mě baví, jednou dokážu velké věci.“

Hudba

ADAM ZNAMIROVSKÝ

108

ADAMEUS

TOTO JE POPIS
STRHUJÍCÍHO LETU.
POPIS OD A DO Z.
ADAM ZNAMIROVSKÝ,
INICIÁLY AZ, ZAČAL
HRÁT NA KLAVÍR
VE ČTYŘECH,
O PÁR MĚSÍCŮ
POZDĚJI ZVLÁDL
BEETHOVENA,
V PATNÁCTI LETÍ NA
VYSNĚNOU DRÁHU
VIRTUOSA. A PROPOS,
CO JSTE V JEHO
LETECH DĚLALI VY?

FILIP SAIVER, FOTO: MICHAEL TOMĚŠ

Snad nepraskne struna! Někomu se něco takového u pianu nepodaří za celý život, pro

Adama Znamirovského to však rozhodně neplatí. Než po finále skladby zvedne v nebesky triumfálním gestu ruce nad hlavu, jezdí prsty s divokou a podmanivou energií po klávesách – není divu, že tím občas přivodí nástroji „úraz“.

Tentokrát ovšem ne, tentokrát se vystoupení obejde bez nehody. Na žádost Forbesu o „ochutnávku“ koncertu a z vůle mladého umělce sálem rezonuje Stravinského Petruška. Rezonuje jím příběh oživeného hadrového panáčka; hudba líčí zázrak, to se hodí, to je příznačné.

Zázrakem je i to, když z vyprahlé půdy a bez špetky substrátu vykvete vzácná rostlina. V rodině Adama Znamirovského neumí nikdo číst noty, nikdo nemá ani zbla muzikálních vloh, ani nikdo přes koleno ne, zkrátka nic, pusto, prázdno. Čtyřletý chlapec přesto s udivující suverenitou vyfuká tóny na drobném elektrickém klavíru. Zaslechl je a okamžitě je přesně vyfuká na hračce, kterou dostal jako dárek.

Dětský keyboard je dárek.

To, co má Adam v sobě, je velký dar.

Ano, takový dar samozřejmě nutí k úvahám, odkud či od koho jej Adam dostal. Jenže tyhle úvahy jsou marné jako Petruškova láska k baleríně. Salieri coby patron průměrnosti nechť tisíckrát prokleje Amadea, odpověď není k mání.

Dobrá, není-li k mání, nechme to být, ať o tom bez výsledku mudrují ti, kdo mají času nazbyt. Patnáctiletý „Adameus“ čas nemá, protože: „Soustřeďuju se na to, abych byl ještě lepším hudebníkem, abych ještě lépe dokázal rozluštit, co vše skladatel do díla zakódoval. Abych měl čím dál víc své pojetí. Proto nad tím, kde jsem vzal nadání, nijak extra nepřemýšlím.“

Přemýšlí nad tím Ivo Kahánek? Patrně nejuznávanější český pianista současnosti vede od léta Pražskou konzervatoř a vede i Znamirovského, který na ni v září nastoupil. „Část z toho je opravdu nevysvětlitelná, jak to u každého velkého talentu bývá,“ krčí Kahánek ramený.

Moment, v pedagogových slovech je naděje! Pokud je ze záhady nevysvětlitelná část, jak Kahánek tvrdí, další část tedy vysvětlitelná je. Na tuto část se zaměříme. Pátřejme po ní v předehře jara, Stravinskij nám požeňná při jeho svěcení.

Nečekaný Adamův dar je nečekaným štěstím. Rodiče však zprvu přivede do stavu bezradnosti: co si s ním počít, jak s ním naložit? Život jim podstrčí náповědu: v televizi vidí, jak v roli hosta talk show usedá do křesla Ivo Kahánek, a otec vzápětí píše mistrovi e-mail. Připne k němu video, jak pětiletý potomek hraje na piano Largo z Novosvětské.

Pro Kahánka takové e-maily „novým světem“ nejsou. Podobných psaní dostává vcelku dost, spoustu rodičů omámí představa, že drží za ruku génia. „Ovšem to, jak hrál Adam, mě zaujalo,“ vzpomíná virtuos. „Largo je pomalá věc, takže se dá zahrát, avšak zároveň je ho třeba jistým způsobem prožít, je třeba dopočítat dlouhé noty, notabene v pěti letech, zpravidla ne učiní. Adam to dělal úplně přirozeně. Dal Largo čas – ne ten matematický, ten skutečně umělecký.“

Pochopitelně, jistě, ovšem. Stále dlíme u toho, co se vysvětlit nedá. S tím už končíme, žádný strach, už je s tím amen. V této záležitosti nám pomůže Markéta Cibulková, respektovaná hudební pedagožka, které si Kahánek velmi váží a k níž malého Adama doporučil. Ředitel Pražské konzervatoře je s odstupem přesvědčen, že právě díky Cibulkové byl talent správně podchycen a zásadně rozvíjen.

Od pěti let tak Adam jezdí minimálně jednou týdně do Prahy, kde Markéta Cibulková vyučuje. Dojíždí z Chodova, avšak nikoli z toho v metropoli, ale z toho u Karlových Varů. Jezdí tam a zpět, cesta dohromady trvá plus minus sedm hodin a občas, když v zimě slétne z Krušných hor vánice, je sedm hodin zbožným přáním. Rodiče nemají auto, takže se někdy vstává v pět ráno, pod Krušnými horami by mohlo být krušno, jenže Adam nezabrblá, nezařfuká, sbalí se a jede. I Kahánek si toho všimne: v tomhle drobném klukovi, jemuž ofina padá do očí, je kromě nadání zjevně rovněž disciplína.

„Cesty do Prahy mi nikdy nevadily, protože jsem věděl, že budu hrát na klavír, že se budu zlepšovat a zlepšovat,“ říká Znamirovský. „Já cvičím rád, pro spolužáky na základce jsem tím byl určitě až trochu podivný – místo abych s nimi šel ven, raději jsem seděl několik hodin u klavíru.“

Podivný? Od čtvrté třídy je Adam pro spolužáky vyloženě vzácný: základní škola mu poskytne individuální studijní plán, aby se mohl plně věnovat tomu, pro co se narodil. I v tomto případě se projevilo, jak na sebe umí být školák přísný: přestože věděl, že v hudbě nebude potřebovat kupříkladu matematické vzorečky – vždyť ani do počítání Larga nevložil matematiku, nýbrž umění! –, naučil se je poctivěji, než kdyby byl pravidelně ve školní lavici. Při zkouškách jej učitelé chválí za bonusové znalosti, vždy má samé jedničky, dvojku na vysvědčení nikdy nedostane.

Zato dostal loni občanku a vstoupil na Pražskou konzervatoř. Už jako vítěz soutěže Concertino Praga, s titulem absolutního šampiona Virtuosi per musica di pianoforte 2024, s prvenstvím v mezinárodní Chopinově soutěži v polské Szafarnii a jako finalista Eurovision Young Musicians v norském Bodø.

V polovině února cestuje student konzervatoře za podpory nadace

Karel Komárek Family Foundation na koncerty a master class do New Yorku.

Nový York.

Nový svět.

A v něm Adamovo Largo.

V úpravě pro klavír trvá Stravinského Petruška šestnáct minut.

„Zahraji tak čtyři minuty na ukázkou,“ hlásí Adam, když usedá za klavír.

Následně se s prsty na klávesách ponoří do své říše a skladbu odehraje celou, nevypustí jedinou notu, jedinou minutu; fantastický příběh o lásce hadrového panáčka k baleríně je třeba vypovědět celý, což se po čtvrt hodině a něco stane.

Příběh, který z drtivé většiny vypovězen není, je příběh Adama Znamirovského. Téměř všechno má před sebou.

„Vést Adama je privilegium a velká odpovědnost zároveň,“ přiznává Ivo Kahánek, jenž převzal štafetu po Markétě Cibulkové a nyní je průvodcem na mladíkově pouti. „K dalšímu růstu musí Adam ještě zažít některé situace na osobní úrovni, neboť jedna věc je umět skvěle hrát, mít perfektní techniku, správně o hudbě přemýšlet a druhá věc je mít vlastní vnitřní svět, skrze nějž se dívá na skladatele a skrze který je dokáže nezaměnitelně interpretovat. Na svůj věk má Adam zkušeností hodně, ale aréna lidí, kteří se snaží stát sólovými pianisty, je nemilosrdná, rok od roku krutější. Přirovnal bych to

ke světovému tenisu, konkurence je obrovská. Opravdové prosazení je otázkou vlastního stylu, je o nalezení spojnice mezi autenticitou interpretací různých stylových období a skladatelů a vlastním přínosem, vlastním typickým znakem, určitým druhem zvuku či něčeho podobného.“

Mistrův žák souhlasí. Líčí, že dnešní trend žádá absolutní technickou preciznost, současně je ale podle něj klíčové vidět určitou svobodu, kterou ta a ta skladba nabízí, a díky této svobodě v ní zkusit najít cosi svého. Líčí také, že na pódiu nemívá trému; na opakovaný dotaz utvrdí, že ji vážně nikdy nemívá. Že je před publikem naprosto sebevědomý, neboť ví



Adam Znamirovský a jeho pedagog Ivo Kahánek

zcela přesně, co chce zahrát, jakým způsobem to sdělit. Mimo to tím sděluje jedno: mít tohle všechno v patnácti je bez nadsázky unikátní.

V patnácti! Ve výběru 30 pod 30 je Adam Znamirovský jednoznačně nejmladší. Vynásobte jeho věk dvakrát a do výběru by pořád skoro patřil.

Takže jaké záliby, pakliže na okamžik poodstoupíme od klavíru, coby teenager má?

„Pro mě je relax, když můžu hodit za hlavu starosti, když můžu zapomenout dejme tomu na teoretickou část školy.“

„Jak se ti to podaří?“

„Nejlíp u klavíru.“

Když k němu sednu, jako by najednou nic jiného neexistovalo...“

Petruška dozněl, na řadě je Lisztova La campanella,

třetí z šesti Velkých Paganiniho etud. Dlouhé, obratné a hbité Znamirovského prsty provádějí skladbu ve svižném, jaksi veselém tempu, pravá ruka se občas zkrří s levou. Je v tom opojení hudbou, Adam sám se stane hudbou, astronautem ve vesmíru notové partitury. Není pochyb, je to skutečně tak: nic jiného pro něj v tu chvíli neexistuje.

La campanella znamená v italštině zvoneček.

V Adamově podání jde o zvonění na počátku nového dne. Umělecká kariéra mladíka, jemuž nevádí vstávat v pět, stojí na prahu svítání. Zvonení, jež k úsvitu patří, se nazývá andělské. **F**

VAŘENÍ JAKO RELAX, VÁŠEŇ I PODPORA FIREMNÍ KREATIVITY

Chefparade udává směr v zážitkové gastronomii

Vaření může být zdrojem radosti, hrou i událostí, která sblíží. Právě na této myšlence stojí Chefparade – největší škola vaření v Česku, jež už téměř 20 let proměňuje gastronomii v silný osobní i firemní zážitek.

Vaření je dnes víc než jen každodenní rutina. Je to forma relaxu, společenský zážitek i způsob, jak si udělat radost. Chefparade na tuto proměnu reagovala a vybudovala značku, která dnes udává směr v oblasti zážitkové gastronomie.

Každý měsíc nabízí Chefparade více než 60 různých kulinářských kurzů pro děti i dospělé. Spektrum je široké – od oblíbené přípravy sushi, steaků či asijské kuchyně přes méně objeované chutě Balkánu až po pečení makronek nebo nově také seznamovací kulinářská rande. Kurzy nejsou o dokonalosti, ale o radosti z vaření, objeování a chuti zkoušet nové věci.

Přirozené propojení i zdravé firemní vztahy

Společné vaření má navíc jedinečnou schopnost spojit. Platí to nejen pro jednotlivce, ale možná ještě více pro firemní akce. V době, kdy firmy hledají smysluplné zážitky podporující vztahy a kreativitu, se vaření ukazuje jako překvapivě silný nástroj. V kuchyni mizí hierarchie, komunika-



ce plyne přirozeně a výsledek spolupráce je okamžitý – viditelný i „chutnatelný“.

Velkou roli přitom hraje prostředí a atmosféra. Moderní kuchařské studio v Praze

nabízí klid a inspiraci uprostřed města. Ještě silnější kontrast pak přináší rustikální statek nedaleko Mladé Boleslavi – místo s nezaměnitelným geniem loci, obklopené přírodou a tichem.



Právě zde probíhají firemní kurzy a team-buildingy, které dávají prostor zpomalit, pročistit hlavu a přemýšlet jinak než v kanceláři. Vaření na otevřeném ohni, změna prostředí a návrat k jednoduchosti přirozeně podporují otevřenou komunikaci i nový pohled na věci. V letních měsících se státek stává také kulisou nezapomenutelných svateb, kde atmosféra místa hraje stejně důležitou roli jako samotné menu.

Chefparade tak ukazuje, že i v gastronomii lze budovat silný, udržitelný byznys postavený na vášni, kvalitě a zážitku.

Forbes
POD 30

Herectví
JOSEF TROJAN

112

Narovnat záda

ABSTINENT, ŠARLATÁN, NEPELA, FRANZ. A TAKY HAMLET. V POSLEDNÍCH LETECH MÁ **JOSEF TROJAN MIMOŘÁDNÉ ŠTĚSTÍ NA ROLE**, HRY, SCÉNÁŘE I REŽISÉRY. PATŘÍ K NEJRESPEKTOVANĚJŠÍM HERCŮM MLADÉ GENERACE. LETOS MŮŽE DOSTAT ČESKÉHO LVA. JE CÍLEVĚDOMÝ, CTIŽÁDOSTIVÝ A NEBOJÍ SE O TOM MLUVIT. STEJNĚ JAKO O SVÉM VLASTNÍM DUŠEVNÍM ZDRAVÍ.

IRENA ČÁPOVÁ, ALŽBĚTA ČÁPOVÁ
FOTO: ANNA KOVAČÍČ





Agnieszka Holland o hercích jeho typu říká, že když vejdou do místnosti, zasvítí na ně světlo. Okamžitě si jich všimnete a vzbudí váš zájem. I kdybyste zatím třeba neviděli ani jeden jejich film. Mají velké charisma, aniž by vůbec promluvili. Okamžitě si získají pozornost – i když o to zrovna třeba ani příliš nestojí.

Josef Trojan tuhle charakteristiku dokonale splňuje. Když dorazil do studia na focení našich letošních 30 pod 30, světlo na něj zasvítilo okamžitě. Přestože to v tu chvíli ve dveřích bylo jenom obyčejné denní světlo, Josef ihned působil jako v záři reflektorů.

Agnieszka Holland má pravdu a není zřejmě náhoda, že Josefa obsadila do svých filmů opakovaně. Za svou roli v jejím zatím posledním snímku *Franz*, osobitě a vizuálně intenzivním fantazijním podobenství inspirovaném

životem a dílem Franze Kafky, byl ostatně Josef Trojan v lednu nominován na Českého lva.

Josef Trojan představuje v současné herecké generaci mimořádně výrazný umělecký typ. A to nejen svým velmi elegantním pohybem a zjevem, v němž se díky rafinované kombinaci genů obou jeho rodičů potkává jak melancholický výraz a osobitý úsměv jeho maminky, herečky Kláry Pollertové Trojanové, tak typicky zamyšlený, přímý a soustředěný pohled otce, herce Ivana Trojana.

Jejich místy téměř neuvěřitelnou vzájemnou fyzickou podobu ostatně mohli před časem porovnat i diváci v kinech – tehdy devatenáctiletý Josef na sebe výrazně upozornil, když v roce 2020 ztvárnil ve filmu *Šarlatán* režisérky Agnieszky Holland mladší verzi titulní postavy, lékaře Jana Mikoláška. Stejnou postavu ve zralém věku pak představoval právě Josefův otec Ivan Trojan. Nešlo však

o předem promyšlený marketingový tah, jak by se mohlo zdát, ale vlastně o náhodu. „Táta roli dostal hned. Já musel projít čtyřmi koly náročných konkurzů. Dlouho jsme kolem sebe opatrně našlapovali, když se ukázalo, že v tom filmu budeme hrát oba – a tutéz postavu,“ směje se Josef Trojan.

Šarlatán samozřejmě nebyla jeho první filmová role, na scéně se Josef pohybuje patnáct let, začínal už jako dětský herec v několika filmech a inscenacích. „Rozhodně to nebylo nějakou snahou rodičů. Bylo to ve mně. Vždycky mě to k herectví táhlo. V tom prostředí jsem šťastný.“

Když s ním mluvíte, cítíte z něj velkou pokoru, ale také odhodlání a sympatickou cílevědomost. Soustředěně poslouchá otázky, koncentruje se na odpovědi, často přemýšlí a precizně volí slova, aby se vyjádřil přesně.

To ho zjevně vystihuje. Je ostatně znám svou velkou pracovitostí, na své filmové i divadelní party se pečlivě, systematicky a často mnoho měsíců připravuje. Nejen psychicky, ale mnohdy rovněž fyzicky. Při práci na životopisném filmu Nepela o olympijském šampionovi, krasobruslařské hvězdě Ondreji Nepelovi, který nedávno vstoupil do kin, se Josef měsíce učil nejen krasobruslení (na plátně nakonec většinu náročných bruslařských scén na ledě zvládl sám, dublér ho před kamerou musel zastoupit jen při nejobtížnějších skokových pasážích, jimiž byl excelentní krasobruslař Nepela proslulý), ale například i Nepelovu rodnou slovenštinu.

Letos v lednu, jen pár dnů před focením, bylo Josefu Trojanovi pětadvacet – a momentálně jde z role do role. Zájem o něj mají streamovací platformy, filmoví i divadelní tvůrci i televize. A nejedná se o malé role. Například v Divadle Petra Bezruče v Ostravě se pražský rodák Josef Trojan několikrát do měsíce proměňuje v Hamleta, královice dánského, v překladu Jiřího Joska a osobité režii Dodo Gombára a skoro tři hodiny téměř nesleze z jeviště.

„Často hraju hodně přemýšlivé role, nějak to ke mně v tuhle chvíli sedí,“ říká v ateliéru před focením poté, co si s velkou radostí popovídal s fotografkou Libuší Jarcovjákovou, která je pro změnu členkou letošního výběru 7 nad 70. Josef, velký ctitel a obdivovatel jejích fotografií, měl prý v tu chvíli „pro tenhle den splněno. I kdybyste mě nakonec nefotili, byl bych šťastný, že jsem tohle mohl zažít“.

My ho ale fotili. A slova Agnieszky Holland se znovu potvrdila. Kamera Josefa Trojana miluje. Co fotka, to cover portrét.

Do hloubky šel také náš rozhovor. Snad i proto, že si pětadvacetiletý Trojan vymohl, aby první otázky položila ani ne dvanáctiletá Bětko, jinak též dcera druhé autorky tohoto rozhovoru. Alžběta Josefa Trojana obdivuje a jeho herecká práce ji zajímá – ptát se chtěla. A tak jsme ji nechali, ať se ptá po svém, i když na Josefovou výzvu nebyla předem připravená a jde o její první novinářskou

práci pro Forbes. Popasovala se s ní ale skvěle. Tohle je ostatně blok věnovaný talentovaným mladým lidem. Tak proč ne.

Josef Trojan: Bětko, tak se ptej.

Alžběta Cápová: Tak jo. Co ti pomáhá uklidnit se, když jsi nervózní?

Josef Trojan: Vidíš, to je zrovna skvělá otázka. Když jsem nervózní, v té první fázi stresu mi pomáhá – dýchat. Existují dechová cvičení, kdy zhluboka dýcháš, což pomůže hned, jak tě stres přepadne. Snažím se ale stresu věnovat dlouhodobě jako prevenci. Důležitý je pro mě kvalitní osmihodinový spánek, přes který „nejede vlak“ a podle kterého si ladím život, protože spánek zásadně ovlivňuje stresové hodnoty v těle. Dále mi pomáhá dobře jíst a sportovat. Když pak přijde stres v práci, třeba večer v divadle, hodně dýchám.

Bětko: A když hraješ třeba nějakou postavu, zkoušíš se do té postavy nějak vtělit? Daří se ti to, nebo nedaří?

Josef Trojan: To je taky super otázka. Například hraju Hamleta, což je role všech rolí. Je to postava plná hněvu, která zažívá šílené věci – zemře mu otec a jeho máma si hned vezme jeho strýce. Hamlet je mi jako člověku velmi vzdálený, takže si v šatně připomínám, co prožívá, co mu ublížilo a čeho chce v dané situaci docílit. V herectví je nejdůležitější vědět, proč do situace postava vstupuje a co v ní chce dělat; pak nad ní získáš kontrolu. Taky používám pohybové věci a gesta, aby tělo vědělo, že přichází představení.

Bětko: Měl jsi už někdy nějakou roli, která byla opravdu tak náročná, že třeba nějaké tyhle věci, o kterých mluvíš, se u ní neprojeví, i když jsi to zkoušel?

Josef Trojan: Myslíš ve smyslu, že byla tak náročná, že jsem se do toho nemohl dostat?

Bětko: No, jako že se to nedalo, prostě náročná postava.

Josef Trojan: Jo, byl to právě ten Hamlet. Prožívá věci, které jsou pro nás netypické, jako je vyrovnání se se ztrátou blízkého a zároveň fakt, že se ti máma hned vdá za strýce. Je to obrovská emoční nálož, kterou já jsem nezažil, takže pochopit to je pro mě jako pro mladého kluka náročné. Člověk se snaží být empatický, ale bez vlastní zkušenosti si to může jen představovat. Snažím se být citově otevřený, ale je to pro mě vždy náročné.

Bětko: Byly si nějaké tvé herecké role navzájem podobné? Mají něco společného?

Josef Trojan: Náš Hamlet je vnitřně zraněný a nešťastný, takové „zraněné zvířátko“. Je fakt, že jsem často obsazován do rolí zraněných, přemýšlivých, zadumaných nebo záhadných kluků. Ty postavy se v tomhle potkávají. Navíc každá postava má s jinou něco společného, protože vždycky hraješ lidi a my všichni prožíváme některé věci stejně.

Irena Čápková: V případě filmu Nepela ale nešlo jen o psychickou přípravu.

Josef Trojan: To je pravda. U postavy, pro kterou je fyzicky tak příznačné jako u Nepely, je to pro mé pochopení a nacítní klíčové. Věděli jsme, že se nevyhneme scénám na ledě. Na ty velké komplikované skoky jsem se nechal zastoupit, ale jinak jsem měl vnitřní ambice, aby střih bylo co nejmíň. To, že to není poznat, je samozřejmě i zásluha střihu a kamery.

IC: Na ledě vypadáte naprosto přirozeně.

Josef Trojan: Děkuju, to je milé slyšet, když vím, že jsem na tom ledě trávil rok skoro každý den.

IC: Bruslil jste předtím?



Josef Trojan: Jen úplně základně se školou nebo párkrát s tátou na hokeji, ale nebylo to nic moc, spíš takové šoupání. O to víc mě těší, že se to vyplatilo, i to vstávání v pět ráno do mrazu.

IC: Pro současnou generaci mladých diváků je Ondrej Nepela asi jméno, které objevuje až s vaším filmem, protože se o něm dřív z politických důvodů nemluvalo a pozapomnělo se na něj.

Josef Trojan: Ano, protože později žil na Západě. Mám Ondreje moc rád a mrzí mě, že se na něj zapomnělo, i když Československu odevzdal všechno a je to světová ikona krasobruslení. Jsem rád, že jsem mohl připomenout jeho odkaz. Režisér Gregor Valentovič k tomu přistoupil velmi citlivě; sám je homosexuál, takže si byl vědom té tísně, kterou Nepela prožíval, i když za socialismu byla možnost coming outu jiná než dnes.

IC: Jak dlouho jste takovou roli zvažoval?

Josef Trojan: Dlouho, ale ne kvůli krasobruslení. Hlavně kvůli slovenštině. Mluvím slovensky celý film. Dabing pro mě nepřipadal v úvahu, protože to sebere kus uměleckého výkonu a zvuk pak prostě působí ploše. Rozhodl jsem se po setkání s režisérem, když jsem viděl, že je to pro něj hluboce důležité téma, že to zvládnou a slovensky se prostě naučím.

Bětko: Byla ještě nějaká další věc, kterou ses pro tuhle roli musel naučit?

Josef Trojan: Udržet rovnováhu! Krasobruslení je hrozně náročné na balanc kvůli zoubkům a ostrým hranám na bruslích. Musíš najít těžiště a vypadat, že bruslení je ta nejjednodušší věc na světě, i když je to bolavý. Proto jsem chodil i na balet, abych se naučil držet tělo a ramena.

IC: Ovšem tělo opravdu rovně držíte, máte takový elegantní krok, toho jsme si ve studiu všichni všimli, hned jak jste přišel.

Josef Trojan: To je vliv táty. Můj táta mi šestkrát denně říkal „nehrb se“. Od malička mě na to upozorňoval, aby se mi to pak těžko neopravovalo. Takže když se začnu propadat, slyším tátu. Narovnat záda! A ono to platí vlastně o všem.

IC: Když teď zmiňujete vliv otce – radil jste se s tátou nebo s mámou o tom, jestli roli Nepely vzít?

Josef Trojan: Neradil. Já mám pocit, že ty důvody, proč nějakou roli vzít, v sobě musíte najít vy. Přijde mi, že v konečném důsledku vždycky musíte poslechnout vlastní intuici. Já hodně poslouchám, co mi říká instinkt.

IC: Když jste s tátou hráli v Šarlatánovi, tam jste to spolu předem nějak komunikovali? Nebylo to náročné, hrát stejnou roli jako Ivan Trojan?

Josef Trojan: My jsme k sobě s tátou oba navzájem ostýchaví a nervózní. Nejdřív jsme v tom



Forbes BUSINESS FEST

Powered by



vodafone
business

Největší byznysový
festival v Česku.

Ještě větší!

150+ řečníků **6** pódii **5000+** účastníků

3. 6. 2026 Výstaviště Praha, Holešovice

Hlavní partneři:



NETLOUSTNEME.CZ



viřem Hene

Exkluzivní pivní partner:



Mediální partner:

MIT Sloan
Management Review

Vzdělávací partner:

iLead
Institute

VSTUPENKY

[forbes.cz/eventy/
business-fest-2026](https://forbes.cz/eventy/business-fest-2026)

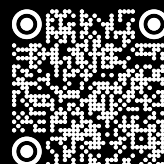


Foto: Roman Rudakov

leželi individuálně, kolem sebe jsme jenom tak našlapovali a tvářili se, že se to vlastně neděje. A až pak jsme o tom začali mluvit. Přišlo to na nás takhle jednou v kuchyni. Tam jsme to prolomili. Viděl jsem pak tátovy denní práce a on to hrál přesně tak, jak jsem si představoval. Režisérka Agnieszka Holland udělala mistrovský tah, že se spolehla na geny.

IC: Ona vás obsadila najednou, rovnou oba dva?

Josef Trojan: Táta byl osloven přímo, já prošel čtyřmi koly castingu. Až na posledním jsme se potkali, aby viděla, jestli tam je shoda v gestech. Máme video, kde se oba podíváme doleva úplně stejně.

IC: Ta vizuální shoda je tam skutečně velká. Kdy jste se vlastně rozhodl být hercem? S tak slavnými rodiči to pro mladého člověka asi není zrovna lehké.

Josef Trojan: Byl to postupný proces. Od mala jsem v divadle cítil, že to se mnou rezonuje, a fascinovalo mě to. Zkusil jsem oslovit agentury, dostal malé role a cítil jsem se tam jako doma. Přinášelo mi to vnitřní satisfakci. To, že jsem syn svého táty, už mám v sobě dávno vyřešené.

IC: Váš starší brácha František se zase našel v novinářině. A je taky velmi dobrý v tom, co dělá.

Josef Trojan: My jsme byli doma od mala vedeni k tomu, abychom nebyli pasivní občané, takže mě jeho cesta veřejné služby nepřekvapuje. Franta je skvělý autor.

IC: Když zmiňujete občanské postoje... Nedávno jste se zapojil do důležité kampaně proti bílému světlu v pražských ulicích, vystupujete jako výrazná tvář v jejich propagačním videu, které momentálně hodně rezonuje. Čím vás tohle téma oslovilo?

Josef Trojan: Začalo to, když nám Hynek Medřický dělal osvětlení doma, aby bylo přirozené. Uvědomil jsem si, jak jsem na světlo citlivý. LED osvětlení v ulicích je nebezpečné pro přírodu i lidi, ovlivňuje spánek a třeba taky pozornost dětí. Argument o údajné úspoře energie je vědecky vyvrácená lež. Bílé světlo prostě znamená smrt. Nemluvě o tom, že do Prahy se vůbec nehodí.

Bětko: Jaké jsou tvoje další plány, Josefe? V čem budeš hrát?

Josef Trojan: Teď jsou v produkci tři věci: celovečerní film, dvoudílný film pro ČT a minisérie pro Voyo ze sportovního prostředí. Hraju v Anežce České s Eliškou Křenkou v hlavní roli a chystá se i Zvíře, což je velmi citlivý,

osobitý film. V divadle se taky chystá jedna další velká věc, o které ale ještě nemůžu mluvit.

Bětko: Chodí ti hezké nabídky?

Josef Trojan: Chodí a jsem rád za širokou škálu postav. O rolích pořád hodně přemýšlím, to je ten „faktor táta“ – on je taky analytický a pečlivý ve výběru. Když už člověk řekne „ano“, mělo by to být něčemu, v co lidsky věří.

IC: Vy ale věříte i v otevřenost. Velmi otevřeně mluvíte rovněž o duševním zdraví, o své osobní zkušenosti s depresí a úzkostnými stavy, což jsou věci, které byly donedávna ve společnosti tabuizované. Co vás vedlo k tomu, že jste o nich začal mluvit?

Josef Trojan: Byl jsem ve fázi, kdy jsem měl pocit, že o sobě neříkám pravdu. Když mi lidé položí obyčejnou otázku, jak se mám, proč jim neříct pravdu. Lidé se mě na to ptají často, ve své profesi se setkávám s velkým počtem lidí a nerad se otevírám jen tak někomu. A tak jsem natočil ta videa. Rád mluvím o tom, že ať vás dostane do úzkých cokoli, je z toho cesta ven. A žádná není špatná, pokud neškodí vám ani vašemu okolí. Prostě říkám, že je to důležité, zvednout se a žít. Být plný člověk. Pracovat s tím. Mám pocit, že je důležité o tom mluvit. Že to není žádné hrdinství, mluvit o svém psychickém zdraví, že mentální zdraví je úplně běžnou a velmi důležitou součástí našeho života. Psychické problémy nejsou selhání. Když máte chřipku, zajdete k doktorovi. Tady by to mělo být zrovna tak.

IC: Kdy jste vlastně došel k tomu, že deprese a úzkostné stavy jsou vaše téma?

Josef Trojan: Zpětně mi došlo, že to asi vždycky bylo mou součástí, že jsem měl propady a zcela nečekané stavy, které přicházely bezdůvodně. Zažil jsem i těžké epizody deprese, které trvaly dlouhou dobu, a já pochopil, že tohle už nevyřeším sám, že potřebuju odbornou pomoc. Je důležité poslouchat své tělo. Jsou stavy smutku a stavy deprese. Ale je důležité uvědomit si, že stavy dlouhodobého smutku a neřešené úzkosti a stresy často vyústí až v klinickou depresi. Je dobré nenechat to být, poslouchat se a být pro své tělo kamarád. Ten vztah je hrozně férový. Když budete pro své tělo kamarád, ono vám to vrátí. Když si ho budete decimovat, vrátí vám to taky. Ale když o něj budete pečovat, vrátí vám to v dobrém. To jsou zaručené veličiny. A je dobré o tom mluvit. Nic víc, nic méně. **F**

„Psychické problémy nejsou selhání. Zažil jsem těžké epizody deprese, které trvaly dlouho, a já pochopil, že to už nevyřeším sám, že potřebuju odbornou pomoc. Když máte chřipku, taky zajdete k doktorovi.“

SLOVÁCI PROVĚŘUJÍ, ČEŠI VĚŘÍ

DATOVÝ LOVEBRAND UČÍ FIRMY MYSLET NA PREVENCI

Zeptejte se podnikatele na Slovensku na finanční kondici jeho konkurenta či dodavatele. Vytáhne mobil a obratem vám sdělí tržby, zisk a to, jestli mu nehrozí krach. Informace najde v databázi FinStat, kterou tam zná a používá každý od majitelů firem po novináře. Slovenská jednička v poskytování dat o firmách a živnostnících už 12 let úspěšně roste a v roce 2024 zamířila i do Česka.

Věta „Podívej se na FinStat“ se pro Slováky stala synonymem pro prověřování firem. Na domácí půdě se těší masivní oblibě podnikatelů, státní správy i veřejnosti – má přes 4000 platících klientů včetně největších hráčů, jako jsou banky a pojišťovny, a webové stránky FinStatu každý měsíc navštíví 250 000 unikátních návštěvníků.

Kromě základních údajů zpřístupňuje i finanční data, vzhled do majetkových struktur, insolvenčí, registru DPH a nově i do vozových parků. Plánuje také rozšíření o exekuce.

Česko nepatří k datově uzavřeným zemím, přesto si FinStat při vstupu na trh musel poradit s něčím, co doma neřeší: s omezenou dostupností finančních údajů. Čerpá z účetních závěrek, které musí firmy v obou



KDE TECHNOLOGIE NESTAČÍ, MUSÍ PŘIJÍT LIDÉ

Horší dostupnost údajů z českých závěrek však FinStat neodradila. Kromě využití OCR a umělé inteligence postavil i tým editorů, kteří je přepisují. „Na Slovensku tečou data proudem, u vás je musíme dolovat,“ usmívá se Glasa. „Je to náročnější, ale funguje to. Už jsme zpracovali 64 procent závěrek běžných právních forem,“ dodává.

Právě kombinace technologií a ruční práce podle Glasy odlišuje FinStat od konkurence. Díky ní může nabídnout rozsáhlou databázi finančních údajů o více než 408 000 českých firmách včetně 75 vypočtených ukazatelů a tzv. FinStat skóre (hodnocení pravděpodobnosti úpadku). Zpracovává i účetní závěrky podle mezinárodních standardů IFRS.

Po vzoru Slovenska FinStat na začátku roku 2026 zdarma zpřístupní i část své databáze pro český trh.

„Naše zkušenost ze Slovenska ukazuje, že když mají lidé data k dispozici, začnou je přirozeně používat. Věříme, že i české firmy postupně zjistí, že prevence je výhodnější než řešení následků,“ uzavírá Glasa.



Nově své datové nástroje nabízí i v Česku a chce místní firmy naučit, že prověřování obchodních partnerů není projev nedůvěry, ale základní podnikatelská hygiena. I když jsou země historicky a byznysově propojené, cesta k datům ani k pozici na českém trhu není snadná.

DATOVÁ ARCHEOLOGIE V ČESKÉM PODÁNÍ

FinStat díky technologickému zázemí a know-how během krátké doby propojil informace o českých firmách, živnostnících a organizacích z osmi různých zdrojů a spustil tarif Premium CZ.

zemích zveřejňovat, ale použitelnost těchto dat i míra dodržování se liší.

„Slovensko má od roku 2014 veřejný centrální registr, kde se nacházejí čísla ze závěrek v jednotném digitálním formátu. Najdete tam výsledky 99 procent podniků a organizací. Jelihož jde o databázi, snadno se s nimi pracuje,“ vysvětluje Filip Glasa, zakladatel a CEO FinStatu.

Česko zvolilo jinou cestu. Firmy zveřejňují závěrky ve Sbírce listin, která slouží spíš jako úložiště dokumentů než datová platforma. Navíc jde o různě strukturované PDF soubory i naskenované papíry, což komplikuje získání dat pro další zpracování a analýzu.

Forbes
POD 30

Školství
MATĚJ BRZICA

NEJMLADŠÍ
ŘEDITEL
ŠKOLY V ZEMI
PŘEMÝŠLÍ
O TOM, CO BY
ČESKÉ ŠKOLSTVÍ
SKUTEČNĚ
UDĚLALO
LEPŠÍM.

Proč chci být ministrem školství

MATĚJ BRZICA, FOTO: ANNA KOVAČIČ

Když se mluví o školství, debata se často vede na úrovni strategií, tabulek a politických sloganů. Skutečné školství se však odehrává jinde – ve třídách, ve sborovnách a v každodenních rozhodnutích, která ředitelé a učitelé dělají s vědomím konkrétních důsledků. Jako nejmladší ředitel školy v zemi tento rozdíl vnímám velmi ostře. A právě z něj vyrůstá moje úvaha, že bych jednou chtěl nést odpovědnost i na úrovni celého systému.

- Ředitel školy není úředník. Je to lídr, jenž nese osobní odpovědnost za desítky dospělých a stovky dětí. Každé jeho rozhodnutí má přímý dopad – na kvalitu výuky, klima školy, důvěru rodičů i budoucnost žáků. Velmi brzy však pozná, kde jeho možnosti končí.
- Může mít jasnou vizi, odvalu i energii, ale naráží na systém, který je často nestabilní, nepřehledný a vzdálený realitě škol. Frustrace, jež v takových chvílích přichází, není osobní. Je systémová.
- Právě tyto momenty mě formovaly nejvíce. Ne teoretické debaty, ne konference, ale konkrétní situace, kdy jsem přesně věděl, co by škole pomohlo, a zároveň jsem viděl, že to ze své pozice změnit nedokážu. V těchto chvílích si člověk naplno uvědomí rozdíl mezi rozhodováním o školách a rozhodováním ve škole. A také to, jak zásadní je, aby se tyto dva světy konečně propojily.
- Jsem přesvědčen, že české školství nepotřebuje permanentní reformy ani každé čtyři roky nový směr. Potřebuje stabilitu, dlouhodobou vizi a důvěru v profesionály, kteří v něm pracují. Přicházel bych s hlubokým respektem k učitelům, již každý den nesou hlavní tíhu systému.
- S vědomím, jak křehká je jejich důvěra a jak snadno ji lze nepromyšlenými politickými záhady zničit. A s přesvědčením, že úkolem ministerstva není školám vládnout, ale vytvářet jim stabilní a srozumitelné prostředí, ve kterém mohou dlouhodobě a kvalitně fungovat. Jako zástupce mladší generace zároveň cítím silnou odpovědnost za budoucnost.
- Rozhodnutí ve školství mají mimořádně dlouhý dojezd. To, jak dnes nastavíme systém, se za deset či dvacet let projeví v kvalitě pracovní síly, občanské angažovanosti i konkurenceschopnosti celé země.
- Funkci ministra školství nevnímám jako otázku věku ani jako titul, jenž se dobře vyjímá v titulcích. Nechci být nejmladším ministrem školství, ale chci být nejlepším ministrem školství, jakého může Česká republika mít.
- Vím, že to není role, na kterou se člověk probudí připravený. Proto se chci učit, sbírat zkušenosti, rozumět politice i řízení státu a systematicky budovat důvěryhodnost. Budu kandidovat, budu vidět a nebudu se za své ambice skrývat, protože změna školství nevzniká z bezpečné vzdálenosti. Vzniká tehdy, když někdo přijme odpovědnost, dlouhodobě na sobě pracuje a jde si pro ni. Otevřeně. 

PŘÍBĚH NEJVĚTŠÍHO DOUČOVÁNÍ V ČESKU

Český model s ambicí měnit vzdělávání ve světě

V době, kdy se vzdělávání po celém světě fragmentuje do desítek směrů, alternativních škol, metod a přístupů, vzniká paradox. Nabídka roste, ale individuální potřeby dětí zůstávají často nenaplněné. Právě v této mezeře vyrostla Škola Populo, kterou navštěvuje přes 10 000 studentů týdně. Ne jako další škola, ale jako univerzální nadstavba ke každému vzdělávacímu systému s ambicí fungovat napříč Evropou i světem.

„Nevytváříme další školu. Budujeme infrastrukturu, která umožňuje každému dítěti získat individuální podporu – bez ohledu na to, na jakou školu chodí,“ říká Jakub Rakušan, zakladatel a ředitel Školy Populo.

Individuální vrstva nad školstvím

Škola Populo stojí na jednoduché, ale striktně dodržované myšlence: jedno dítě, jeden lektor, individuální práce.

Nestaví se přitom do role konkurenta školství. Naopak vychází z přesvědčení, že školy odvádějí obrovský kus práce – často v náročných podmínkách a s omezeným prostorem pro individualizaci. Právě zde se Populo stává přirozeným partnerem: flexibilní vrstvou, která doplňuje existující systémy tam, kde není možné reagovat na potřeby každého jednotlivce.

„Věřím, že každý student má svůj vlastní rytmus a potřeby – stačí ho jen správně a včas podpořit. Přesně od toho tu Škola Populo je. Jsme obrovskou pomocí pro studenty, rodiče i pedagogy,“ říká Jakub Rakušan.

Zkušenost z praxe postupně ukázala, že nejde o lokální řešení. Školství se liší, osnovy se liší, kultura se liší – potřeba individuální podpory dítěte je ale univerzální.

Od osvědčeného konceptu ke globální ambici

Za více než deset let fungování se Škola Populo vyprofilovala jako nejvýraznější model individuálního doučování ve střední Evropě. V České republice a na Slovensku dnes spo-

lupracuje s desetitisíci rodin ročně a do výuky zapojuje několik tisíc lektorů.

Postupně vznikl komplexní model, který kombinuje osobní výuku, metodiku, centrální řízení kvality, technologické zázemí a systematickou práci s lidmi. Výsledkem není jen služba, ale plně replikovatelný operační model, jež lze přenést do dalších zemí bez ztráty kvality.

Model, který je v Česku a na Slovensku unikátní, zároveň odpovídá globálním trendům – systémově řízené individuální vzdělávání patří mezi nejrychleji rostoucí segmenty vzdělávacího trhu v Evropě i Severní Americe.

Systémy a procesy, které umožňují růst

Základem škálovatelnosti Školy Populo nejsou jen lidé a know-how, ale především precizně nastavené systémy a procesy. Za roky fungování vznikl komplexní operační model propojující nábor lektorů, marketing, obchod, zákaznickou péči, účetnictví i řízení kvality výuky do jednoho funkčního celku.

Klíčovou roli hraje propracovaný náborový systém. Škola Populo je schopna realizovat až 300 pohovorů s lektory týdně, přičemž výběr je velice důsledný. Následuje systematické zaškolení a metodická příprava, která zajišťuje jednotnou kvalitu výuky napříč regiony i zeměmi.

Celý ekosystém je zastřešen vlastním ERP systémem, který technicky řídí fungování Školy Populo. Platforma propojuje tisíce lektorů, desetitisíce studentů, obchodní tým,

zákaznickou podporu i účetnictví, které zpracovává tisíce výplat měsíčně. O její rozvoj se stará interní developperský tým.

Celý model byl od začátku navržen tak, aby fungoval stejně kvalitně v Praze, Bratislavě i Barceloně – bez závislosti na jednotlivcích a bez kompromisů v exekuci.

„Máme nastavené procesy i systém, ale klíčové je, aby s nimi lidé skutečně pracovali a aby byly důsledně dodržovány plány, termíny a odpovědnosti. Právě každodenní kontrola a práce s daty zajišťují, že celý model funguje tak, jak má, a že dokážeme udržet kvalitu, deadline i KPI,“ vysvětluje Tereza Hronová, provozní ředitelka Školy Populo.

Franšízing jako cesta k evropské síti

Z regionálního lídra se Škola Populo vyvinula v prověřený vzdělávací model připravený na další mezinárodní růst. Značka cíleně otevírá prostor pro masterfranšízanty, kteří rozumě-

Škola Populo v ČR a SR

- doučování, přijímačky, maturita, výuka jazyků
- pobočky a franšízy ve většině krajských měst
 - 11 let působení na trhu
- 3400 lektorů zapojených do výuky
 - 45 000 rodin, které využily individuální výuku
- přes 1 milion individuálně odučených lekcí
- stále možná spolupráce (fransiza@skolapopulo.cz)



Populo expanze

- připravený franšízový model pro mezinárodní růst
- kombinace online výuky a poboček
- silná centrální podpora (know-how, technologie, marketing)
- důraz na kvalitu, škálovatelnost a udržitelný růst
- ambice vybudovat globální síť individuálního doučování
- otevřeno pro masterfranšízanty s lokální znalostí trhu (fransiza@skolapopulo.cz)

jí lokálním trhům, vzdělávacímu prostředí i kulturním specifikům a chtějí budovat dlouhodobě udržitelný byznys a komunitu s reálným společenským dopadem.

Centrála poskytuje know-how, metodiku, technologie, značku i strategii. Lokální partner s vysokou mírou autonomie buduje síť ve své zemi při zachování jasné definovaných standardů kvality. Díky silné centrální podpoře a efektivní ekonomice se návratnost vstupu do systému typicky pohybuje v horizontu jednoho roku.

Masterfranšízant tak neřeší vývoj systému, metodiku, nábor a školení lektorů, budování značky ani marketingovou strategii. Může se

plně soustředit na rozvoj trhu, vedení týmu a budování lokální komunity.

Lektoři jako základ komunity

Lektoři představují klíčový pilíř ekosystému Školy Populo a záruku kvalitní a udržitelné expanze. Jsou zaměstnanci školy, nikoli externími spolupracovníky. Jejich práci podporuje centrální metodický tým, systematické vzdělávání i interní aplikace Populo Edu, která zajišťuje organizaci výuky, kontrolu kvality a konzistenci napříč trhy.

Lektoři se aktivně podílejí na rozvoji metodiky a přinášejí zkušenosti z praxe. Na oplátku získávají profesionální zázemí, stabilní uplatnění a smysluplnou práci. Vzniká tak funkční komunita rodičů, studentů a lektorů, v níž všechny strany dlouhodobě vytvářejí hodnotu.

Globální ambice, lokální síla

Škola Populo vytváří hybridní vzdělávací infrastrukturu, která kombinuje lidský kontakt, zaměstnanecký model lektorů, centralizované zázemí a lokální podnikatelskou energii masterfranšízantů. Na rozdíl od marketplace platform, jež výuku pouze zprostředkovávají, Škola Populo kvalitu garantuje – personálně, metodicky i procesně.

V horizontu následujících pěti let má Populo jasnou a ambiciózní vizi: vybudovat globální síť individuálního doučování, která bude pů-

sobit současně online i offline a mít pobočky ve všech významných městech napříč kontinenty. Cílem není jen geografická expanze, ale dlouhodobá změna kvality vzdělávání.

Škola Populo dnes otevírá prostor partnerům, kteří chtějí stavět něco dlouhodobého – podnikání s jasnou ekonomikou, ale i skutečným dopadem na kvalitu vzdělávání další generace.



COOL JOB

VRAZTE TAM DVĚ
MICHELINSKÉ HVĚZDY,
PŘIDEJTE JEDNO
VÍTĚZSTVÍ V SOUTĚŽI
BOCUSE D'OR,
PŘIHOĎTE TŘIKRÁT
VÝBĚR FORBESU
30 POD 30 A UVIDÍTE, ŽE
TO, CO Z TOHO VZNIKNE,
BUDE CHUTNAT
FAMÓZNĚ.

ONDŘEJ KINKOR
FOTO: MICHAEL TOMEŠ

Christian
Chu

P

125

ŠÉFKUCHAŘI

Přemek Forejt, Dominik Unčovský a Christian Chu.

Tři mladí pánové, kteří se na vás dívají z fotografií, mají dvě věci jistojistě společné – všichni jsou šéfkuchaři a všichni dokázali prorazit ještě předtím, než oslavili třicáté narozeniny. Jinými slovy, všichni jsou součástí výběru Forbes 30 pod 30.

Tak proč je nedat dohromady? Navíc v sezoně, kdy se česká gastronomie veze na pořad ještě čerstvém poblouznění z devíti udělených michelinských hvězd. A ano, dvě z hvězd přistály i u těch, jež jsme kvůli tomuto textu pozvali do jedné kuchyně a následně k jednomu stolu. Jedna teď září v Olomouci v Entrée, kde vládne Přemek Forejt, druhá své světlo vrhá na pražské Levitate, jemuž velí Christian Chu. Dominik Unčovský, šéfkuchař Makro Akademie, po michelinské slávě pošilhá také. Nijak překotně za ní ale nespěchá.

Teď má jinou misi, na které pracuje už víc než tři roky. Zatímco sportovci mají olympijské hry, kuchaři z celého světa touží vyhrát Bocuse d'Or. Dominik Unčovský už uspěl v národním kole, v březnu ho čeká kolo evropské, a pokud se v konkurenci dalších devatenácti týmů probouje mezi desítku nejlepších, brána do světového finále, tradičně pořádaného v Lyonu, se mu otevře dokořán.

Tři roky. Není to promarněná doba, během níž mohl pracovat na kariéře šéfkuchaře restaurace, jež by u vchodu měla právě michelinskou hvězdu, kolem níž se finedinogový svět točí? „Není,“ shodují se dva starší kolegové, ještě když společně stojí nad indukční deskou kuchyně Levitate. „Cesty ke skvělé restauraci a michelinské hvězdě můžou být různé. Ta Dominikova je jiná a já proti ní vůbec nic nemám. Je totiž jedno, kudy se vydáš, protože vždycky riskuješ. I to, že jsem otevřel restauraci, byl risk. Ale vyšel,“ říká Forejt a vytahuje příklad Jana Knedly, šéfkuchaře Papilia, který má od prosince dvě michelinské hvězdy.

„Honzu jsem sledoval, už když jsem otvíral Entrée. Víc než deset let jezdil po nejlepších restauracích, potichu se učil a skoro nikdo o něm nevěděl. A teď bum! Rovnou dvě hvězdy. Taky mu někdo ty roky mohl říkat, jestli neztrácí čas,“ dodává.

Podle Christiana Chua navíc není potřeba spěchat. „Vím o jedné dvoumichelinské restauraci v Londýně, kde



vaří chlapík, který do pětadvaceti let nevěděl, co je kuchyně. Je důkazem toho, že nikdy není pozdě otevřít si vlastní podnik. Dominik už dokázal to, co ostatní nedokázali – dvakrát vyhrál národní kolo Bocuse d'Or. Co si vybere potom, bude na něm. Jestli cestu podobnou Přemkovi, nebo tu moji. Každopádně má obrovský předpoklad uspět," věří.

Těmi cestami má Chu na mysli odlišné způsoby, jakými s Forejtem přistupují k restauračnímu byznysu. Zatímco Chu si v Levitate drží padesát procent firmy (druhou půlku má jeho investor Miroslav Šole), Forejt je v Entrée šéfkuchařem bez vlastnického podílu. A nám se tak otvírá další téma, které rezonuje. To už ale nad talíři s jídlem, s nímž Unčovský vyhrál české kolo soutěže Bocuse d'Or. Podává se terina z candáta a humra, bramborový knedlíček plněný smrži a jablkový kaviár.

„Nechci mít v restauraci podíl. Nechci ji vlastnit, protože by mě to změnilo. Samozřejmě řeším, aby na sebe vydělala, ale kdybych byl spolumajitel, tlak na finance by mi svazoval ruce," přiznává Forejt. Christian Chu to tak nevnímá. Podle svých slov mu podíl na podniku přijde fér. „Když proděláme kalhoty, každý do toho dá půlku. Když vyděláme, taky se dělíme na půl," říká. Zkušenost má s obojím. Začátky Levitate byly finančně hodně krvavé. „Ztráceli jsme miliony," přiznává. Zařazení do michelinského průvodce v roce 2019 restauraci nakoplo, ale covid-19 vše zase uzemnil. A červená čísla v účetnictví svítila prakticky i celý loňský rok. Až přišel 11. prosinec

a udílení michelinských hvězd. „Od té doby máme pořád plno," usmívá se Chu.

Kudy povede Dominikova cesta ve chvíli, kdy jeho účast v Bocuse d'Or skončí, což může být hned v březnu? Tedy pokud se mu nepodaří postoupit. „Víc se mi líbí Přemkův způsob," přiklání se nejmladší ze tří šéfkuchařů k Forejtovi s tím, že finanční tlak by se na šéfkuchaře neměl přelévat. A nemělo by se dít ani to, že investor bude do restaurace přehnaně promítat své ambice.

„Řada movitých lidí si otvírá restaurace, protože se chtějí pochlubit před kamarády. A ještě to mají nastavené tak, že když byli ve spoustě michelinských podniků, tak tomu přece rozumějí. Mají pak tendence šéfkuchaři říkat, jak to má dělat, a to je kámen úrazu. Vím o několika podnicích, které na to dojely," souhlasí Přemek Forejt, jenž si chválí spolupráci s Josefem Endlem, investorem Entrée. „Nikdy mi nemluvil do toho, co a jak mám vařit. V tom v něj mám plnou důvěru. Jediné, co ho zajímá, jsou čísla ukazující, jestli to funguje zdravě. Kuchařina je kreativní věc a ty musíš mít čistou hlavu na to, vymýšlet, co hosté dostanou na stůl. Mecenáš taky nemůže říct malíři, co má malovat," trvá si na svém.

Jenže kde osvětleného investora sehnat? „Je potřeba jít mu naproti. Čekat v koutě se ti nikdy nevyplatí. Je důležité mluvit o snech nahlas. Teď je to navíc mnohem snazší než dřív, protože je tu Instagram, kde se můžeš prezentovat lusknutím prstu," radí Forejt. Chu pak přidává vlastní story, jak se potkal se současným společníkem.

„Přihlásil jsem se do programu, kde jsem před investory prezentoval svůj koncept, a doufal jsem, že se nějakému





ISU
FIGURE SKATING
WORLD CHAMPIONSHIPS
20**PRAGUE** 26



SVĚTOVÉ KRASOBRUSLENÍ
SE PO 33 LETECH

VRACÍ DO PRAHY

24.–29. 3. 2026 | O2 arena



Vstupenky a informace na
www.prague2026.org

„Co se gastronomie objevila v televizi a lidi zjistili, co je a není v gastru špatně, **kuchař už není ten ušmudlaný týpek, který hlavně nesmí vylézat před hosta.**“

128

ŠÉFKUCHAŘI

zalíbí. Potom bylo čtvrt roku ticho. Pak ale do podniku přišel pan Šole s tím, že prezentaci viděl a chce si o ní promluvit,“ vzpomíná šéfkuchař. Jenže byl večer po náročném dni a Chu Šolemu navrhl, ať si dá večeři a schůzku nechají až na zítřek. „Souhlasil, dostal asi šest chodů, po kterých nic neřekl a odešel. Druhý den mi přišla zpráva, kde stálo, že do toho jde s námi a co je pro to potřeba udělat. Takže já jsem investora získal tak, že jsem mu dal najíst,“ směje se Chu.

Mohlo by se zdát, že Unčovského se nic takového zatím netýká, ale opak je pravda. Oslovil ho například Tomáš Pochop, spolumajitel butikového hotelu Podhlavický mlýn, pro nějž Dominik na rozjezd provozu sestavil menu. Druhá nabídka přišla z Vizovic, ale tam k domluvě nedošlo. „Byl to přesně ten případ, kde bych neměl volnou ruku. Chci, aby se vařilo podle mě, protože kuchařina je práce, která vychází od srdce. Co dáváš na talíř, jsi ty,“ říká šéfkuchař.

Třicet osm Forejt, třicet čtyři Chu a dvacet devět Unčovský. Právě jste se dozvěděli, kolik je našim šéfkuchařům let. Rozptýl skoro deset roků mezi nejstarším

a nejmladším tak vybízí k otázce, jak se česká gastronomie posouvá. Forejt se v tu chvíli podívá do talíře a... „Když vezmu, co nám Dominik naservíroval, napadá mě, jestli to, co na talíře dávám já, není už trochu oldschool,“ přemítá. Christian pak přidává pohled, jenž se týká samotných kuchařů. „Posouvá se i to, že když jsem otvíral Levitate, bylo mi pětadvacet a neznal jsem skoro žádného kuchaře v mém věku, který by dělal to, co děláme my tři. Teď, když se rozhlédnu kolem, vidím těch mladých spoustu,“ říká.

Všichni tři si pochvalují i to, jak veřejnost kuchaře posledních let vnímá. „Před lety jsem v Anglii v pubu typkoví v obleku řekl, že jsem kuchař, a on z toho byl unesený tak moc, až jsem si myslel, že si ze mě dělá srandu. To by se tehdy doma nestalo. Ať každý říká o Zdeňku Pohlreichovi, co chce, od té doby, co se gastronomie u nás objevila v televizi a lidi zjistili, co je a není v gastru špatně, kuchař už není ten ušmudlaný týpek, který hlavně nesmí vylézat před hosta,“ říká Forejt, zatímco Chu a Unčovský souhlasně kývají hlavou.

Být kuchař je prostě zase cool. **F**



INVESTICE V DUBAJI BEZ ILUZÍ

Tamní realitní prostředí je často vnímáno jako synonymum rychlého růstu a vysokých výnosů. Podle Žanety Vaškové, působící přímo na dubajském realitním trhu, je však tento obraz zjednodušený.

„Nejde o trh bez cyklů. Naopak, je typický výraznějšími cenovými výkyvy a rychlými reakcemi na globální ekonomiku,“ říká Žaneta Vašková, realitní makléřka a investiční expertka působící v Dubaji. Dlouhodobý investor tamní trh proto musí vnímat jinak než krátkodobý spekulant. Právě strategický přístup podle ní rozhoduje o tom, zda investice skutečně funguje.

„Dubaj může nabídnout kombinaci růstu kapitálové hodnoty a stabilních nájemních výnosů, ale pouze za předpokladu správného načasování, volby lokality a výběru projektu,“ dodává.

Data místo marketingových slibů

Podstatnou roli dnes hraje schopnost oddělit reálná data od marketingu. Skutečný úspěch investice podle Vaškové stojí na kvalitě developera, správně zvolené lokalitě a reálné poptávce po bydlení nebo pronájmu.

„Nadsazené sliby garantované návratnosti investice jsou často jen marketingovým šumem,“ upozorňuje. V dynamickém prostředí je proto zásadní oddělovat čísla od emocí a fakta od líbivých vizualizací.

Z hlediska poměru rizika a výnosu považuje za nejzajímavější projekty v etablovaných i strategicky se rozvíjejících lokalitách s omezenou budoucí nabídkou.

„Pouze přibližně tři procenta rezidenčních projektů se nacházejí přímo u moře. Právě tato omezená nabídka je důvodem, proč přímořské projekty dlouhodobě dosahují nejvyššího zhodnocení,“ říká.

Mezi perspektivní oblasti řadí například Dubai Maritime City, Dubai Islands nebo lokalitu



Dubai South v okolí budoucího největšího letiště světa Al Maktoum International Airport.

Často zmiňované vysoké výnosy je podle ní nutné zasadit do realistického kontextu. „Vysoká návratnost investice je výsledkem dlouhodobé strategie, nikoli krátkodobé spekulace,“ vysvětluje Žaneta Vašková. Smysluplná investice podle ní kombinuje pravidelný příjem z pronájmu s postupným růstem hodnoty nemovitosti.

U kvalitně spravovaných nemovitostí se výnosy z krátkodobých pronájmů pohybují kolem šesti až sedmi procent ročně. U atraktivních přímořských projektů pak přibližně mezi osmi a deseti procenty.

Nejčastější chyby zahraničních investorů

Jednou z nejčastějších chyb evropských investorů je podcenění výběru developera. „Atraktivní marketingové brožury dnes nabízí téměř každý. Skutečnou hodnotu ale představuje kvalita realizace a úspěšně dokončené projekty,“ zdůrazňuje Vašková.

Stejně důležitá je spolupráce s licencovaným makléřem, který zná místní regulace i procesy. Významnou konkurenční výhodou dubajského trhu je podle ní vysoká míra regulace a transparentnosti.

„Platby u developerských projektů směřují na státě regulované escrow účty. Developer k nim má přístup pouze podle skutečného postupu výstavby. Tento systém výrazně chrání kapitál investorů,“ upozorňuje.

Budoucnost realitního trhu podle Vaškové stojí na dlouhodobém růstu populace, masivních investicích do infrastruktury a jasné vládní vizi. Prostředí se podle ní stále více upevňuje jako globální centrum pro bydlení i podnikání, což přirozeně vytváří stabilní poptávku po nemovitostech.

Rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými investory podle ní nespočívá ve výši kapitálu. „Úspěšní investoři pracují s dlouhodobou vizí, realistickými očekáváními a opírají se o lokální expertizu. Ti méně úspěšní často rozhodují impulzivně a hledají „nejvýhodnější nabídku“,“ vysvětluje.

Základní pravidlo strategického investování shrnuje jednoduše: „Úspěch neurčuje rychlost rozhodnutí, ale jeho kvalita. Dlouhodobou hodnotu vytvářejí fakta, prověřené projekty a konzistentní strategie – ne emoce a líbivé sliby.“

Když málo znamená víc



DEVATENÁCTILETÁ ČLENKA LETOŠNÍHO VÝBĚRU FORBES 30 POD 30 GABRIELA HORTOVÁ VLASTNÍMI SLOVY POPISUJE, JAK LZE Z POZICE STUDENTKY ZANECHAT ZNAČNOU POZITIVNÍ STOPU VE SVĚTĚ, KDE JE STANDARDEM NEDOSTATEK.

GABRIELA HORTOVÁ, FOTO: ANNA KOVAČIČ

Celý svůj život se snažím podporovat budoucnost dětí v těžkých životních situacích. Proto jsem na střední škole založila UNHCR Young Champions Club při OSN v Ženevě a během studia jsem spolupracovala také s Evou Lustigovou z Nadace Lustig na vzdělávacích programech pro mladé středoškoláky o důležitosti lidskosti.

Vždy jsem měla pocit, že pomáhám na dálku – teoreticky, učením, vzděláváním, vybíráním peněz. A pak jsem si uvědomila, že přesně tohle mi na tom vadí – tahle teoretická pomoc mi začala připadat jako nedostatečná, vždy jsem cítila, že bych mohla udělat víc.

Takže když jsem dokončila střední školu, věděla jsem, že je čas jednat. Měla jsem volné dva měsíce před graduací, a tak jsem se vydala do Nepálu na dobročinnou misi do sirotčince, který jsem našla přes kamarádčina otce, jenž v Nepálu pracuje. Letěla jsem do Káthmándú, pak hodinu místním letadlem, poté jsem jela pět hodin autem a dorazila do města Ghorahi.

Strávila jsem šest týdnů s nepálskými sirotky v jejich sirotčinci – hraním si, životem, jídlem a studiem s dětmi ve věku čtyř až dvacet let. Naučily mě věci, které mě za osmnáct let v Evropě nikdo nenaučil: radost v nedostatku a odolnost v tichu. Během života s nimi jsem si začala uvědomovat, že patří mezi nejsilnější lidi, jaké jsem kdy poznala. Přestože jejich minulost

byla nadmíru tragická, způsob, jakým používají lásku a víru k tomu, aby zvládaly své boje, mě opravdu udivoval. Žádné masky, jen láska, naděje a víra.

Během poznávání dětí jsem se každý den naučila něco nového o životě. Já učila je, ony zase mě. Především se mi skutečně obnovila víra v lidi. Ten druh vášně a vděčnosti, který na Západě tolik chybí, byl v jejich myslích zakořeněn skrze víru. Když jsem s dětmi mluvila, byly vždy pozitivní, plné radosti a prostě šťastné, že tu jsou. Pro mě bylo stále neuvěřitelné vidět někoho, kdo má tak málo, žádné rodiče, žije v sirotčinci – když skončí škola a všichni jejich kamarádi jdou zpátky domů ke svým rodinám, tyto děti se vrací do svých ložnic s tím, co by nám připadalo jako velmi málo věcí, na které by se mohly těšit. Tak jsem to vnímala.

Mýlila jsem se. Byly nadšené. Těšily se na běhání, hraní, návštěvy chrámů a učení se od starších studentů. Tehdy jsem si začala uvědomovat, že pod povrchem té radosti je hloubka. Když jsem se do toho ponořila o něco víc, pochopila jsem, že jejich radost pramení z láskyplného prostředí a z touhy pomáhat dětem, jež jsou ve stejné situaci jako ony. Když jsem s nimi mluvila, ptala jsem se, čím chtějí být, až vyrostou. A odpovědi byly: stát se policistou, aby mohly pomáhat dětem (policisté jsou v Nepálu často ti, kdo děti

chrání a přivádějí je do tohoto sirotčince), nebo právníkem, aby chránily práva nepálských dětí. To mi ukázalo, že potřebuji jít svou cestou, a posunulo mě to, abych se stala aktivním článkem na této cestě.

I přesto, že ty děti mají tak málo, mají daleko více než většina lidí na Západě.

„Ty přijdeš, máš nás ráda, a pak odejdeš jako všichni ostatní,“ řekla mi jedna z dívek jménem Kiran. A poté mi to všechny děti řekly znovu, než jsem odjízďela. To byl pro mě zlomový moment. Ten okamžik, kdy víš, že musíš jednat a něco změnit. Prostý lidský instinkt, který se proměnil ve dvouletý stavební projekt přinášející bezpečný vzdělávací prostor, ošetřovnu a horní patro sloužící studentům k tomu, aby se učili, jak se stát instruktory jógy.

Po čase stráveném tam jsem si uvědomila, že většina projektů a neziskových organizací je založená na teoretické a vzdálené podpoře. Čtení příběhu a darování peněz nebo čtení příběhu a vytváření plánu. Všechno mi připadá generické. Každý jen staví něco, o čem si myslí, že by to mohlo být potřeba. U svého projektu jsem chtěla něco jiného. Poté, co jsem tyto neuvěřitelné děti opravdu poznala, jsem věděla, že je na mně dát jim něco, co skutečně posune jejich budoucnost dál – a právě z toho se zrodil tento personalizovaný projekt. Opravdu porozumět tomu, co přímo pomůže budovat jejich úspěšnou budoucnost, je podle mého názoru ten nejlepší způsob, jak k těmto věcem přistupovat. A tak jsem se rozhodla postavit vzdělávací centrum.

Vrátila jsem se zpět domů a zahájila crowdfundingovou iniciativu. Poté, co jsem vybrala dostatek peněz, jsem zjistila, aby tyto finance dorazily na správné místo, a zahájili jsme stavbu vzdělávacího centra, které budeme letos v březnu slavnostně otevírat.

Každý rok se za dětmi do sirotčince vracím a bavíme se o tom, co se změnilo, jak probíhá stavba nového centra a jak jim to promění život. **F**



ROZUM I VÁŠEŇ

japfuture.cz

Forbes
POD **30**

Sport
METODĚJ JÍLEK

132

BENEDIKT LEDERER
FOTO: MICHAEL TOMES

Recept na úspěch

icho trvající několik sekund zaniká výstřelem. Doznívající ránu vzápětí přebíjí zvuk bruslí, které se v rychlosti zařezávají ostrými noži do ledové plochy. Česká rychlobruslařská naděje vyráží za rostoucího povzbuzování publika do boje o vítězství

na desetikilometrové trati. V polovině závodu už devatenáctiletý reprezentant nechává svého soupeře suverénně za sebou. Sil má navíc stále dost, chuť přidat také. Tenhle rychlík rozhodně nehodlá zpomalovat.

Výsledek: vítězství v závodě korunované novým národním i osobním rekordem a celkově čtvrtý nejrychlejší výkon v historii. O týden později je to stejná písnička. Konkurenty převálcoval rovněž na pěti kilometrech. Vše završil koncem ledna celkovým vítězstvím ve Světovém poháru coby první teenager v historii. Metoděj prostě „navaril“.

Kromě toho, že jeho generace tak označuje to, když se něco podaří, se tento obrat hodí k mladému sportovci ještě z jednoho důvodu. Sám si rád vaří. A ne že by si úspěchy ve Světovém poháru nevychutnal, ale rozhodně jimi nechce končit. Jsou spíše předkrm. „Je to hezký bonus, ale ne vrchol sezony, na který mířím,“ říká Metoděj, když se spolu bavíme v německém Inzellu.

Hlavním chodem je olympiáda, startující 6. února, která se může změnit ve zlaté hody. Vycházející hvězda českého rychlobruslení patří mezi hlavní favority na získání nejvyšší placky na desetikilometrové a poloviční trati.

Inzell, vesnice u rakouských hranic, je do olympijských her Metodějovým domovem. V obci, kde čas líně plyne,

pokud zrovna nesvíštíte po ledu ve zdejší rychlobruslařské hale, ladí Čech formu na klání pod pěti kruhy. Několik dní po našem setkání zde vybojoval triumf ve Světovém poháru, za sebou tak nechal rychlobruslařskou elitu, která se tu kolem nás prohání na oválu v rámci tréninku.

Ke globální špičce ale patří i Metoděj. V devatenácti. Po čtyřech letech od doby, kdy poprvé stoupl jako rychlobruslař na led. Zástupce země, kde pro tento sport nejsou pořádné podmínky.

Co je tedy potřeba k tomu, aby se člověk prosadil mezi globální elitou, a dá se tím inspirovat i mimo sport? Přinášíme ingredience, z nichž se skládá Metodějův recept na úspěch. Všechny spolu hrají dohromady, vzájemně se doplňují, na žádnou není radno zapomenout. Až když je máte všechny, můžete opravdu „navarit“.

VÁŠEŇ. Zní to možná jako banalita, jako samozřejmost, ale bez vášně, bez lásky k tomu, čemu se věnujete, to prostě nejde. Alespoň ne dlouhodobě. „Jsou určité dny, kdy se vám nechce nic dělat, kdy se přemáháte. Ale nesmí to být každý den. Brzy by se vám vše znechutilo a vyhořeli byste. Musí vás ta věc prostě bavit,“ popisuje Metoděj jednu z věcí, na kterých staví svou kariéru. Přece jenom asi každý víme, jak to vypadá, když se dělá z donucení. Ať už projekt, nebo sportovní výsledek – za moc to nestojí.

Metoděj si lásku k bruslení drží už pěkně dlouho. Od pěti let. Tolik mu bylo, když s rodiči vyrazil jen tak na kolečkové brusle na dráhu v pražských Běchovicích. Tam si ho všimla trenérka bruslařského oddílu a nabídla mu, aby to zkusil závodně. Od té doby Metoděje nadšení z rychlé jízdy nepustilo. Je jedno, jestli je to zrovna na ledu, na který naskočil až v patnácti, nebo na asfaltu, kde také září. Právě díky tomu, že má občas o pár koleček na nohou víc, si uchovává svou vášeň. „Mám tak alespoň

NECHTE HO „VARIT“ A UČTE SE. METODĚJ JÍLEK JE NADĚJÍ, ŽE ČESKÁ VÝPRAVA NEODEJDE Z OLYMPIJSKÝCH HER S PRÁZDNOU. A TO NEJEN Z TĚCH LETOŠNÍCH, ALE ANI Z NĚKOLIKERÝCH DALŠÍCH. V DEVATENÁCTI TOTIŽ PATŘÍ MEZI RYCHLOBRUSLAŘSKOU ELITU. CO SI TEDY VZÍT Z JEHO PŘÍKLADU, ABYSTE SE PROSADILI MEZI ŠPIČKOU?

nějakou změnu a nenudím se,“ vysvětluje, proč vrcholově závodí na obou površích, byť se pozemní variantou nedá v Evropě uživit.

S udržením vášně navíc pomůže, když ji máte s kým sdílet. „Mít dobrou skupinu lidí, se kterou vás to baví,“ shrnuje Metoděj. Vedle týmových kolegů, s nimiž celoročně trénuje, se bude moct brzy opřít také o mladšího bratra Filipa. Ten se rovněž vrhl na rychlobruslení a jeho cílem není nic menšího než porážet staršího sourozence i všechny ostatní. „Bude to skvělý tréninkový parťák. Rivalita mezi námi určitě je, ale je to spíš sranda. Vím, že se dokážeme navzájem motivovat a zlepšovat.“

JASNÝ CÍL. Jen nadšení k úspěchu nestačí. Bezhlavá láska jej nepřináší. Je třeba znát svůj cíl. Vědět, čeho chcete dosáhnout, a zaměřit se na to. Pořádně. Na Metodějovi je jeho odhodlání vidět. Letos chce získat olympijskou medaili a podřizuje se tomu. Přestože touží vrcholově závodit na bruslích kolečkových i na těch s dlouhými noži, kvůli většímu fokusu dal milované závody na kolečkách stranou.

U ledu nechal i nedávné rychlobruslařské mistrovství Evropy, byť měl šanci stát se šampionem kontinentu. Trmáčet se z Německa do Polska, zvykat si na nové prostředí a jídlo, navíc ztratit více než týden tréninku? Ne, děkuji! Priority jsou teď jiné. I sváteční rodinná pohoda šla koncem roku stranou. Na Vánoce strávil v Praze jen Štědrý den, na Boží hod už zase mířil zpět na ovál v Inzellu.

Je třeba neztrácet zbytečné tempo, zůstat soustředěný, když pomyslná cílová rovinka už je blízko.

SILNÁ HLAVA. Právě ve chvíli, kdy je vysněná meta už už na dosah, je

mnohdy nejtěžší zachovat chladnou hlavu a ve finále se nerozsypat. V případě Metodějových olympijských ambicí platí v zásadě slova rapera Eminema ze skladby Lose Yourself o jednom pokusu, jedné příležitosti získat všechno, co jste chtěli. A to se pak může zamotat hlava a rozklepat kolena.

Vždyť si to vezměte. Na hrách v Miláně startuje Metoděj ve čtyřech disciplínách: v závodě na 1500 metrů, pět a deset kilometrů a s hromadným

startem. Kromě „masáku“, kde se jedou i semifinále, má český talent na každé trati jen jeden pokus zazářit. Žádné rozjezdy, žádné mezikroky. Vše stojí na jedné jízdě.

Tlak navíc stoupá také kvůli apetitu veřejnosti. Od české olympijské výpravy se neočekává zisk mnoha medailí. O to větší pozornost bude upnutá na těch několik sportovců a sportovkyň, kteří se ve své disciplíně řadí mezi favority. A právě Metoděj je jedním z těchto ostře



EVENTY S NOBLESOU

ZÁMEK



Moderní konferenční prostory
42 pokojů
Restaurace Sequoia
Zámecký park se sekvojemi
Wellness
Biobazén
Multifunkční hřiště

NOVÝ PAVILLON & SPA



NOVĚ
OTEVŘENO

www.zamek-ratmerice.cz

1 hod. z Prahy, 2 hod. z Brna

Zámek Ratměřice | Ratměřice 1 | 257 03 Ratměřice
Kateřina H. Prantlová – Event & Sales Manager
katerina.prantlova@zamek-ratmerice.cz
tel.: +420 606 667 604

sledovaných. Zvlášť když je brán jako nástupce končící Martiny Sáblikové – sedminásobné olympijské medailistky a jednadvacetinasobné mistryně světa, jež v Česku rychlobruslení proslavila. Tohle všechno už s člověkem zamává. Nebo...? „Spíš vnímám tlak, který na sebe vytvářím já sám. Ten od veřejnosti příliš ne,“ říká Metoděj klidně, jako by se nic nedělo. Ví, s čím se musí vyrovnat, když míří vysoko. Na dvě medaile, ideálně zlaté.

Největší nervy má zpravidla na začátcích sezony. Jak ale čas běží, naučí se pracovat s tím, co jej rozechvívá. „Čím víc závodím, tím víc jsem vůči stresu a tlaku otupělý.“ Na víc trocha nervozity nemusí být na škodu. „Určitá hladina stresu je důležitá. Dokáže povzbudit tělo, aby pracovalo na 110 procent,“ popisuje.

TRÉNINK. Jenže abyste mohli excelovat, je třeba si na začátku máknout. Nikomu se nedaří vše na první pokus. Je nutné se stále učit, zkoušet, trénovat. A hlavně: neflákat to! Vydat se ze sebe maximum, být to v tu danou chvíli nemusí přinést žádnou odměnu. Ta totiž přijde až později.

Právě trénink se stal pro Metoděje útočištěm. Když před závodem přesáhne stres snesitelnou mez, když rychlobruslař propadá nervozitě, vrací se v hlavě do haly bez publika, do posilovny, do míst, kde piluje výdrž, rychlost, sílu. „Když jsem vyloženě hodně nervózní, pomáhá mi myslet na trénink. Že vlastně nemám proč se stresovat, protože jsem udělal všechno správně. Když to zvládnou na tréninku, tak by se to mělo povést i teď.“

KONZISTENCE. Když už něco děláte, nepolevujte. Konzistence a disciplína se v Metodějově případě ukazují jako stěžejní. „Když jsem byl mladší, dělal jsem různé blbosti, například nedbal na spánkový rytmus. Taková nedisciplinovanost ale

nepomáhala mé cestě,“ líčí sportovec. Proto když nastala olympijská sezona, musela i drobná rebelie skončit.

Rytmus, v němž poslední měsíce Metoděj jede, může obyčejnému českému smrtelníkovi připomínat asketický život. Nepije alkohol, nekouří a dodržuje svůj harmonogram, kdy se den skládá z tréninku, jídla a odpočinku. „Jestli chce být člověk v něčem nejlepší, musí tomu některé věci obětovat. Disciplína se nejvíce počítá. Kdybych ji neměl, tak tady teď nejsem,“ říká v bundě v národních barvách a se lvíčky na rukávech.

Konzistence se však kromě výkyvů dolů týká i těch směrem nahoru. Stejně jako v závodě také v kariéře si Metoděj dává pozor, aby nepřepálil start. Byť sám líčí, že má stále potenciál růst. „Kdybych chtěl, můžu s trenérem hrozně moc dřít a pak bych na dráze bezkonkurenčně dominoval třeba dva roky. Jenže ve dvaadvaceti bych měl po kariéře.“ Byl by vymačkaný jako tuba od zubní pasty a ani poháry a medaile by neměl zcela jisté. Mohl by se odrovnat, zranit dřív, než by svou dřinu zužitkoval.

Cesta brzkého úspěchu i pádu má přesto své příznivce. „Dělají to tak Holanďané, kteří platí za rychlobruslařskou velmoc. Občas mi přijde, že tam trenéři nevidí bruslaře jako lidi... Ve zkratce je prostě vytrénují, vyhraní medaile, a když už pořádně nejezdí, nemůžou, zahodí je. Mají tam zásobu lidí, tisíce dětí, takže mají z čeho brát.“ Samozřejmě jsou rovněž výjimky, například Jorrit Bergsma bude v Miláně závodit o medaile i ve čtyřiceti letech.

Patřit dlouhodobě mezi elitu je také Metodějův cíl. A právě konzistence je způsob, jak si zajistit sportovní dlouhověkost. „Abych mohl závodit třeba až do čtyřiceti, když budu chtít.“ Zatím nic nenasvědčuje tomu, že by se mu to nemělo povést. Může tak být adeptem na olympijské kovy ještě na několikaletých hrách. **F**

ANETA ŠAFEROVÁ
FOTO: ANNA KOVAČIČ

**JEJÍ PRÁCE NENÍ
VEŘEJNÁ, JEJÍ
DOPAD ANO.
TEREZA MILOŠOVÁ
VE 27 LETECH
PRACUJE JAKO
PRÁVNÍČKA
V NATO, KDE
ŘEŠÍ PRÁVO
VOJENSKÝCH
SITUACÍ NEBO
PRAVIDLA POUŽITÍ
OZBROJENÝCH
SIL.**

POPIS OPERACE

Čtvrtým rokem pracuje v právní kanceláři, jež podporuje vojenský výbor, tedy nejvýše postavené vojenské těleso v NATO. Jejím úkolem je poskytovat právní poradenství v oblasti vojenské politiky a strategie a práce je to velmi rozmanitá. Řeší právo vojenských situací, pravidla použití ozbrojených sil, právní aspekty plánování i provedení vojenských operací, interpretace mezinárodních úmluv, ale také veřejné zakázky nebo pracovní právo týkající se zaměstnanců NATO.

01

„NATO zavedlo mnoho projektů na podporu Ukrajiny, na kterých mohu pomáhat. Můj tým podporuje rozhodování spojenců poskytováním právního poradenství s cílem dosáhnout konsenzu. Právě na základě souhlasu NATO funguje.“

02**KONTEXT
OPERACE**

Po rozvodu rodičů vyrůstala s maminkou v malé vesnici u Uherského Hradiště, od mala velmi ráda a hodně četla. Nastoupila na osmileté gymnázium v Uherském Hradišti, poté přešla na brněnské Gymnázium Slovanské náměstí, ale nakonec její akademické představy uspokojilo internátní gymnázium Open Gate v Babičích, kde výuka probíhala v angličtině. Pomohlo jí naplnit sen o studiu práva na jedné z nejlepších univerzit světa v anglické Cambridgi. Zatímco na Open Gate ji finančně podporovala nadace The Kellner Family Foundation, na univerzitní školné si požádala o studentskou půjčku. Nadace jí nadále pomáhala s výdaji na bydlení či jídlo.

Poté se na Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights ve Švýcarsku dále specializovala na právo válečného konfliktu a mezinárodní trestní právo, dostala i vojenské instruktáže.



Jméno	TEREZA MILOŠOVÁ
Předmět	právníčka, 27 let
Příslušnost	Severoatlantická aliance (NATO)
Lokace	Brusel
Zaměření	mezinárodní právo
Status	aktivní
Operační relevance	vysoká
Veřejná vizibilita	minimální

TEREZA

BOD ROZHODNUTÍ

Jak sama říká, na tom, aby získala špičkové vzdělání, se podílelo mnoho lidí a byla vyplacena řada stipendií. Když přemýšlela, jak by tento vklad mohla společnosti vrátit, oblast bezpečnosti jí přišla jako dobrá volba.

03

„Pocházím z relativně malé země, vždycky jsem si byla vědomá toho, že mezinárodní partnerství jsou pro nás důležitá právě k udržení naší bezpečnosti. Zásadním momentem pro mě byla kauza Vrbětice, kdy dva ruští agenti nechali s největší pravděpodobností vybuchnout dva muniční sklady. Nemohla jsem na to přestat myslet, ovlivnilo to i výběr stáží, kam jsem se po magistrovi hlásila. Jednou z nich byla stáž v NATO, která mi otevřela cestu k nynější práci.“

OSOBNÍ PŘEDPOKLADY

- Vytrvalost, pracovitost, tendence k preciznosti, až pedantství
- Silná osobnost
- Rozvinuté analytické a exaktní myšlení
- Cit pro jazyk a literaturu („Jsem velká čtenářka, v Bruselu mám dokonce vlastní domácí knihovnu pro přátele.“)
- Předvídavost („Musím umět zvážit všechny úhly pohledu a do detailu je zanalyzovat.“)
- Přizpůsobivost, otevřenost („V mezinárodní organizaci se setkávají lidé s různým zázemím a hodnotami.“)
- Komunikativnost („Stanovisko musím vyjádřit stručně a výstižně, nikdo nestojí o přednášku z práva.“)

04

„Uvědomuji si, že jsem malou součástí velké mašiny. Svoji práci musím doručit správně a včas, protože na ní závisejí další kroky mnoha lidí. Když vidím v televizi zprávu o NATO, občas mi přijde nereálné, že pro něj pracuji. Musím se štipnout a uvědomit si to. Jsem pyšná na dopad naší práce.“

„Moc nepracuji z domu, takže mám volné večery a víkendy. Ráda čtu, šiji na šicím stroji, miluji bruselskou jazzovou scénu, ale i hip hop či rock. V Belgii už jsem si vyzkoušela i bungee jumping nebo skok padákem. To všechno jsou věci, které mi dávají balanc k velkému pracovnímu tempu.“

HROZBY A RIZIKA

Identifikovaná rizika: práce v prostředí s extrémní mírou odpovědnosti, tlak na rychlost, asymetrie věku, zkušenosti a moci, impostor syndrom

05

„Za největší výzvu považuji to, že právník musí vždy velmi rychle dohnat znalosti o určitém oboru, aby mohl na základě faktů vyjádřit právní názor. Vojáci jsou známi svou oblibou komplexních tabulek a grafů, bylo oříškem proniknout do jiného formátu, než na který jsem byla zvyklá.“

„To, že jsem mladá žena v historicky převážně mužském sektoru, mě nikdy ne-limitovalo. Mluví za mě moje práce a kvalifikace. Mám čím přispět ke konverzaci.“

„Práci pod tlakem mám ráda. Umožní mi to soustředit se na danou otázku s velkou prioritou a vše ostatní jde stranou. Naopak když mám na něco dva měsíce, rozptyluje mě spousta věcí kolem.“

06

FINÁLNÍ ROZHODNUTÍ

Je jí 27 let, neřídí armádu ani nezastupuje stát, ale patří mezi lidi, kteří pomáhají s tvorbou vojenské politiky.

- Hodnocení: rostoucí systémový vliv
- Relevance: vysoká
- Forbes 30 pod 30: oprávněné

Forbes

7 NAD 70

NIKTERAK O TO NEUSILOVALA A SNAD PRÁVĚ PROTO SE FOTOGRAFCE LIBUŠI JARCOVJÁKOVÉ PODAŘILO VYSTIHNOUT SPOLEČNÝ RYS TRADIČNÍHO FORBES VÝBĚRU 7 NAD 70: „JE TŘEBA DĚLAT VĚCI, KTERÉ MILUJETE.“ TAK VELMI PROSTÉ TO JE. TAK VELMI INSPIRATIVNÍ.

FILIP SAIVER, PAVLA FRANCOVÁ, ANETA ŠAFEROVÁ, SILVIE FRIEDMANNOVÁ
FOTO: ANNA KOVAČIČ

LIDSKÉMU zdraví by velmi prospělo, kdyby šla transplantovat pozitivní nálada a energie posouvat věci dopředu. Helena Rögnerová by se v takovém případě stala ideálním dárce, přitom v čele Institutu klinické a experimentální medicíny (IKEM) stanula za dramatických okolností – s jeho pověstí cloumalo podezření z vydírání. „Zklidnění situace vnímám jako své zadání,“ říká manažerka s velkými zkušenostmi ze zdravotnictví. A mise se jí daří. IKEM je jedničkou v transplantacích, loni tam chirurgové transplantovali nejvíce orgánů v historii: 564, tedy 60 procent všech těchto výkonů v Česku. Pozitivní nálada a energie opravdu transplantovat nejdou, to ovšem neznamena, že je nelze přenést z jednoho na druhého. Helena Rögnerová je toho důkazem.

Helena Rögnerová

71 let • ředitelka, IKEM



Steve Lichtag

71 let • filmový producent a režisér

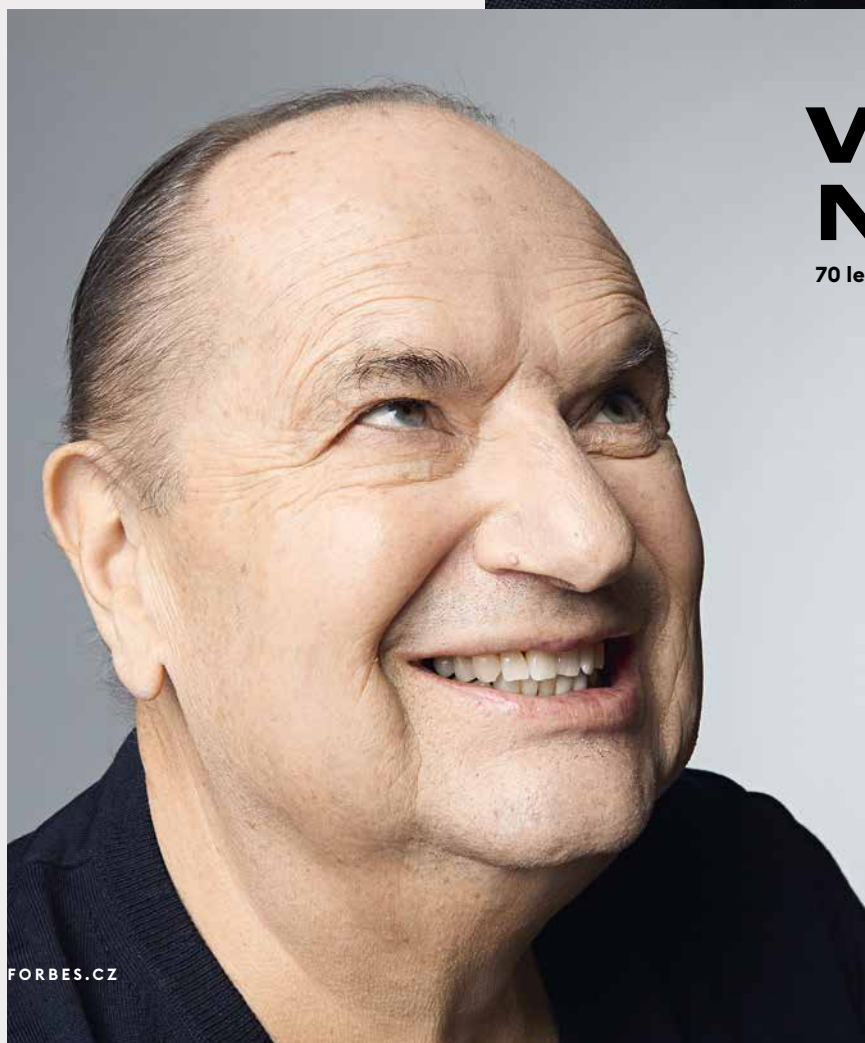
NA PŘELOMU milénia jako prvni na světě natácel bílé žraloky přímo v moři bez klece. Dokument *Carcharias – Velký bílý* od něj pak koupila americká NBC a uváděla ho v hlavním vysílacím čase během amerického Super Bowlu. Fascinaci obřími lidožrouty zhmotnil ještě v dalších snímcích či knižním bestselleru *Čekání na bílou smrt*. Zábavný vypravěč, výborný potápěč a původní profesí herec před revolucí emigroval do Ameriky, jež mu kromě nového jména, kdy se ze Zdeňka Lovečka stal Steve Lichtag, dala i nadhled a pocit, že může dokázat cokoli na světě. Filmy točil v Jižní Africe, Laosu, Indonésii nebo Karibiku. Také spoluvlastní filmové studio v Praze a jako prezident řídí festival Voda, moře, oceány, pořádaný v Hluboké nad Vltavou. Výčet svých aktivit shrnuje světoběžník a dobrodruh výstižným: „Nemám čas umřít!“



Václav Novák

70 let • krizový manažer, mentor

ŘÍCT O NĚM, že je to jeden z nejzkušnějších krizových manažerů v zemi, zní sice dobře, ale je to málo. Václav Novák prožil hned několik životů – nejprve v Československu, v němž vystudoval zcela pragmaticky matematiku a fyziku a toužil žít na Západě. V Kanadě, kde učil a pak začal s byznysem. A nakonec zpátky v Česku, kde zachránil 25 firem před krachem. Se svým dlouholetým parťákem Zdeňkem Šmejkallem spoluvlastní M.L. Moran, jejich nejznámějším dealem je pohádkové zhodnocení americké firmy Technistone. Milovníka aut, doutníků a krásy před lety zbrzdila rakovina. Kvůli ní přišel o oko, ale ne o chuť žít. Diář má plný na měsíce dopředu, víc si ale vybírá, komu radí a komu pomáhá. „Už nemusím nabírat výšku, já už jenom plachtím,“ usmívá se.





Libuše Jarcovjáková

73 let • fotografka a fotografická pedagožka

NEKOMPROMISNÍ kronikářka života na okraji i uprostřed vlastního nitra. Fotografka a pedagožka Libuše Jarcovjáková půlstoletí „zapisuje“ fotoaparátem a rovněž deníky svět, který se do oficiálních příběhů dlouho nevešel. Noční Prahu, legendární T-Club, menšiny, přátele, milence, samotu i svobodu. „Často jsem žila bez toho, že bych si řekla: ‚Tohle nejde.‘ Jakmile si řeknete, že to nejde, zbavíte se šance. Nelze věci dělat jenom proto, aby vypadaly hezky. Je třeba dělat věci, které milujete,“ říká. Její syrové autoportréty a deníková estetika z období normalizace, Japonska a Západního Berlína dnes patří k nejpůsobivějším svědectvím o době i odvaze žít po svém.

Josef Šelepa

79 let • spolumajitel a jednatel, TTC Holding

PROČ SI UŽÍVAT klidné penze, když můžete vést miliardový byznysový kolos? Josefa Šelepu to pořád baví, a tak coby spolumajitel a jednatel stojí v čele skupiny TTC. Holding, jenž vznikl po revoluci transformací z Tesly VÚT a který vlastní pět českých rodin včetně právě Šelepových, se v průběhu tří dekad pořádně rozrostl a nyní do něj patří přes 30 firem. S celkovým obrátem dvě a půl miliardy korun patří TTC k těžké váze v oblasti technologií, datových center, ale i energetiky a nemovitostí. Působí ve čtyřech desítkách zemí světa.

Výrazně investuje také do rozvoje v Česku, v pražských Malešicích pracuje na technologickém centru Oxyma za tři čtvrtě miliardy korun. Vizionář Josef Šelepa nejen stále drží krok s dobou a mladšími kolegy, ale s energií jim udává i směr do budoucnosti.



Eva Kubala Havrdová

70 let • vědkyně, lékařka, VFN v Praze

JE MIMOŘÁDNÁ. A její práce je mimořádným přínosem pro vědu, což ocenila i Nadace Neuron a nedávno jí udělila svou hlavní cenu. Profesorka Eva Kubala Havrdová, odbornice na roztroušenou sklerózu, se vedle vědy stále intenzivně věnuje tisícovkám pacientů, jejichž imunita bojuje proti vlastnímu nervovému systému. Podařilo se jí prosadit, aby lidé s roztroušenou sklerózou měli u nás stejné léky jako na Západě, a neustále posouvá hranice oboru. Pro ten se nadchla už při studiu medicíny. V době, kdy začínala, bylo u nás téma roztroušené sklerózy na okraji zájmu. A s tím i osudy pacientů, kteří končili jako invalidé. Dokázala ale jít proti proudu a díky tomu se podařilo rapidně zlepšit životy tisícům lidí s touto nemocí. Vedle vědy a péče o pacienty má ještě jednu velkou vášeň: je lektorkou jógy, kterou nadšeně doporučuje i ostatním.

141

7 NAD 70

FOTO: MICHAEL TOMĚŠ

Jaroslav Maxmilián Kašparů

75 let • psychiatr, soudní znalec, pedagog a řeckokatolický kněz

JE ZNÁM SCHOPNOSTÍ spojovat klinickou zkušenost s hlubokou reflexí lidské psychiky, víry a odpovědnosti. Jaroslav Maxmilián Kašparů působí jako soudní znalec v oboru psychiatrie, kde se věnuje zejména posuzování duševního stavu a morální odpovědnosti člověka. Vystudoval medicínu, psychiatrii, teologii i pedagogiku, byl dokonce zapsán do České knihy rekordů jako držitel nejvyššího počtu vysokoškolských titulů. Je autorem desítek knih s duchovní a etickou tematikou, řada z nich oslovila rovněž zahraniční publikum. Respekt si získal také schopností mluvit o složitých tématech srozumitelně, s nadhledem a lidskostí.

FOTO: ROBERT TICHÝ

Miroslav Bratrych (vlevo)
a Michal Stránský

ŠÉFOVÉ V OFENZIVĚ

V žilách českých šéfů koluje optimismus. Věří v růst ekonomiky i svých firem. Plánují investovat, akvírovat a nabírat nové lidi. A to přesto, že geopolitické hrozby sílí a ekonomická nejistota pokračuje. Lídři českého byznysu ale po šesti divokých letech berou turbulence jako nový normál. A také jako příležitost, kterou vidí mimo jiné v obranném průmyslu a kyberbezpečnosti. Co podle průzkumu PwC CEO Survey očekávají šéfové od roku 2026, rozebírají řídicí partner poradenské společnosti PwC Miroslav Bratrych a vedoucí partner oddělení auditu PwC Michal Stránský.

JANA MERTO VÁ, FOTO: MICHAEL TOMEŠ, GRAFIKA: PAVEL NOVÁK

Je optimismus českých šéfů oprávněný?

Miroslav Bratrych (MB): V předchozím roce jsme viděli mírný nárůst optimismu, teď je ale opravdu skokový. Důvěra v růst české ekonomiky se zvýšila z 36 na 62 procent. A 72 procent ředitelů očekává vyšší výnosy svých firem. Jsou připraveni investovat a uvádět na trh nové výrobky a služby, což odpovídá zlepšující se situaci na trhu.

Michal Stránský (MS): Inflace je zastabilizovaná a energie levnější, než byly na začátku války na Ukrajině. A i když firmy stále řeší nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, trh práce je na tom o poznání lépe. Všechny tyto faktory hrají roli. Jak podle ředitelů ovlivní jejich byznys nová vláda?

MS: Vlády se mění, firmy zůstávají. Většina šéfů si myslí, že nová vláda

nebude mít na fungování jejich firmy vliv. Pozitivně vnímají sliby ohledně levných energií. Ale hlavní pro ně je, aby jim politici neškodili ve smyslu větší byrokracie nebo nestability. Víc asi neočekávají.

MB: V Česku má vzhledem k našim vazbám na německou ekonomiku větší vliv, co se děje v zahraničí, než jestli zrovna vládne levicová, nebo pravicová vláda.

Vůči globální ekonomice jsou šéfové skeptičtější. Co od ní čekají?

MB: Jako největší hrozbu pro rok 2026 uváděli geopolitická rizika, což zřejmě souvisí s některými kroky americké administrativy. Spousta firem v Česku je navíc zasažená válkou na Ukrajině a je otázka, kdy konflikt skončí. Většina šéfů se domnívá, že do roku 2027. Roli v tom může hrát, jestli se do světa začne dostávat levná ropa z Venezuely nebo zda Írán přestane dodávat ruské straně drony.

MS: Všichni si přejí, aby už válka skončila. Záleží ale na tom, jakým způsobem se to stane, jestli to bude stabilní mír a co bude následovat. Na druhou stranu, poválečný stav na Ukrajině může být příležitostí pro české firmy. Je tak potřeba, aby se tam etablovaly a byly tam včas.

Jak ředitelé vnímají americká cla?

MB: Naše přímé exporty do Spojených států nejsou tak významné, větší dopad to má u subdodávek pro německé průmyslové výrobce. Část firem přenáší cla do konečných cen nebo hledá nová odbytiště. Ale většina neplánuje žádná opatření. Obzvláště u produktů s vyšší přidanou hodnotou zasažení není tak velké. Do jaké míry na české firmy dopadá krize německého průmyslu?

MS: V současnosti se německá ekonomika začíná dostávat do lepší formy, byť ideální stav to není. Určitá rizika se objevují u automobilu, kde je vyšší provázanost a nižší přidaná hodnota. Na druhou stranu se oddálil přechod na elektromobilitu. A výrobci z paniky v době krize přešli do módu: „Proinvestujeme to, zlepšíme technologie a vymyslíme, jak případně další výkyvy přežít.“ To platí také v ostatních oborech. Firmy si zvykly, že turbulentní ekonomika, konflikty a geopolitická nestabilita jsou nový normál.

MB: Objevují se i nové typy hrozeb, jako je otevřený konflikt mezi NATO a Ruskem a vzrůstající napětí v Severoatlantické alianci. Ale to jsou

samozřejmě čisté spekulace. A vypadá to, že čeští šéfové si nic takového nepřipouštějí.

Jak se mění přístup šéfů k obrannému průmyslu?

MB: Pětina oslovených CEO už v něm působí nebo do něj plánuje v roce 2026 vstoupit. Máme tady obrovské firmy s globálními ambicemi typu CSG nebo Coltu. Zároveň pozorujeme zájem zahraničních investorů o české zbrojní firmy a moderní technologie typu dronů. Ukrajina je zase ochotná testovat prototypy rovnou na bojišti. Příležitosti ve zbrojním průmyslu ale vidí rovněž firmy, které primárně vyrábějí něco jiného a chtějí využít volné kapacity.

MS: Paralelně s konfliktem na bojišti se odehrává hybridní válka skrz sociální síť, ovlivňování médií i přímé útoky. Čím dál větší roli tak hraje kybernetická bezpečnost, což zase může být příležitost pro české firmy, které jsou v této oblasti špičkou.

Jsou ředitelé dostatečně připraveni na kyberbezpečnostní hrozby?

MB: Kyberkriminalita je na vzestupu a většina CEO si to uvědomuje. Když jsme se jich ptali na největší potenciální podnikatelské hrozby, měly právě kybernetické útoky meziročně největší nárůst ze všech hrozeb. S tím se zvyšuje i zájem o prevenci a forenzní služby.

MS: Útoky jsou stále sofistikovanější. Zločinci si třeba za pomoci AI vytvoří avatara vašeho nadřízeného, zavolají vám přes Teams a řeknou, ať někam vyplatíte peníze. Hlasové zprávy tohoto typu se u našich klientů objevují relativně běžně. A kyberbezpečnost tak v poslední době skutečně rezonuje.

Jak šéfové přistupují k AI?

MB: Tři čtvrtiny CEO považují AI za nejdůležitější technologii pro budoucnost své firmy. Zároveň jsme ale při srovnání s globálními CEO pozadu. Firmy ve světě dnes používají AI hlavně pro úspory, analýzu

dat a marketing a největší hodnotu podle nich AI přináší, pokud je nasazena napříč celým fungováním firmy.

MS: Aby umělá inteligence skutečně měla smysl a přidanou hodnotu, vyžaduje to adekvátní investice. AI navíc ovlivňuje i cenotvorbu, kdy se od platby za hodinu přesouvá trh k ceně za získanou hodnotu. Technologickou transformací navíc musejí projít rovněž zaměstnanci, což je pro šéfy aktuálně největší výzva. Také proto zatím neplatí, že by AI ve velkém nahrazovala lidi.

Do jaké míry plánují letos ředitelé velké investice a akvizice?

MS: Pravděpodobnost velkých investic se meziročně víceméně nezměnila. A negativní vliv na to nemá ani geopolitická situace. V tomto ohledu jsou čeští CEO optimističtější než zahraniční. Souvisí to s konzervativnější českou povahou, kdy se investuje spíše kontinuálně než nárazově. I v souvislosti s technologickými změnami jsou ale investice naprosto nezbytné.

MB: Třetina šéfů plánuje letos uskutečnit významnou akvizici. Trh M&A tak stále roste. Zároveň se od zahraničních investic v Česku posouváme k tomu, že se firmy dostávají zpět do českých rukou. Pro řadu zdejších podnikatelů a investorů už je navíc Česko malé, takže více investují v zahraničí, a to hlavně na Západě. Ať už je to zmíněný obranný průmysl, nebo třeba energetika.

Co bude klíčové pro české šéfy, aby úspěšně zvládli rok 2026?

MS: Zanalyzovat si, jestli je daný byznys dlouhodobě nebo alespoň střednědobě udržitelný v té formě, v jaké ho provozují. A zavčas případně udělat kroky k tomu, aby se přerodil.

MB: Připravit se na nejrůznější disrupce, budovat odolnost a otevřít se novým příležitostem i v jiných oblastech. Takže být odvážný, ochotný dělat změny a inovovat. **F**

EKONOMIKA A POLITIKA



TOMÁŠ DVOŘÁK

ekonom Oxford Economics

Česká ekonomika se loni odrazila ode dna a do letošního roku vstupuje ve slušném tempu – na tom se shodnou makroekonomická data i čeští CEO. Optimismus ohledně růstu a poptávky by se měl v ideálním případě letos promítnout také do silnější investiční aktivity. Na domácím optimismu nic nemění ani napjatá globální situace a z toho plynoucí o něco slabší důvěra ve světovou ekonomiku. I to reflektuje současné makroekonomické trendy. Letos, stejně jako loni, bude český růst táhnout hlavně domácí poptávka, zatímco export – tradiční motor české ekonomiky – zůstane kvůli rostoucímu protekcionismu, nejistotě a slabé vnější poptávce utlumený.

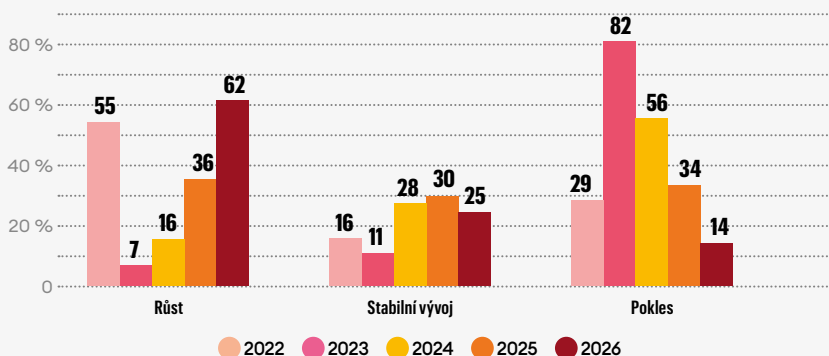


DOMINIK KOHUT

analytik PwC

ČNB a její guvernér sklidili v roce 2025 mezinárodní úspěch a pozitivně je hodnotí i tři čtvrtiny českých CEO. Za hlavní přínosy považují stabilní cenovou hladinu a celkovou makroekonomickou stabilitu. Z politického hlediska je pozitivně vnímáno rovněž posilování koruny, které sice snižuje ceny dovozu a dovolených, zároveň však zvyšuje tlak na exportéry čelící už tak clům a slabé kondici evropského průmyslu. Výhled na rok 2026 ale zůstává příznivý, očekává se cenová stabilita a ekonomický růst. Tyto vyhlídky však může ohrozit expanzivní rozpočtová politika nové vlády, kvůli níž ČNB pravděpodobně ponechá úrokové sazby po většinu roku beze změny.

Jaký odhadujete vývoj české ekonomiky v následujícím roce?



Co očekáváte od nové vlády s ohledem na podporu ekonomiky a byznysu?

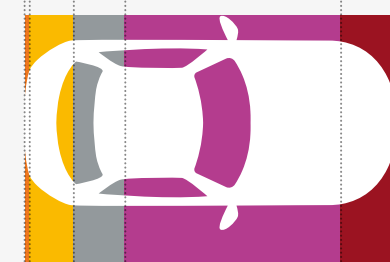
9% 25% 25% 28% 13%



- Bude výrazně lepší než předchozí vláda
- Bude spíše lepší než předchozí vláda
- Bude stejná jako předchozí vláda
- Bude spíše horší než předchozí vláda
- Bude rozhodně horší než předchozí vláda

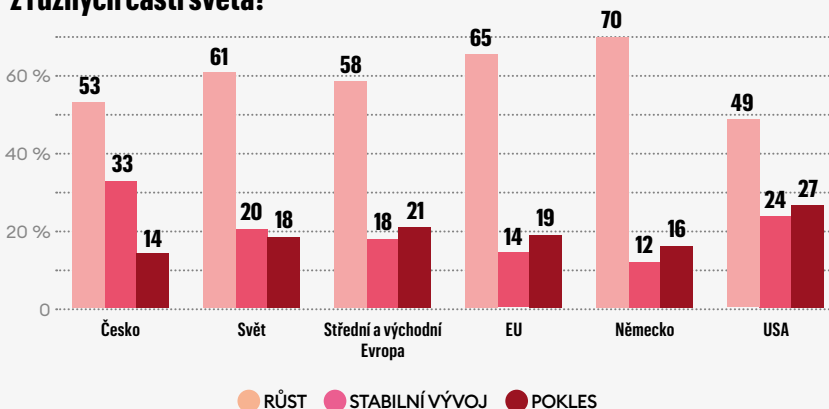
Jak dobře zvládá ČNB péči o cenovou stabilitu?

1% 12% 14% 59% 15%

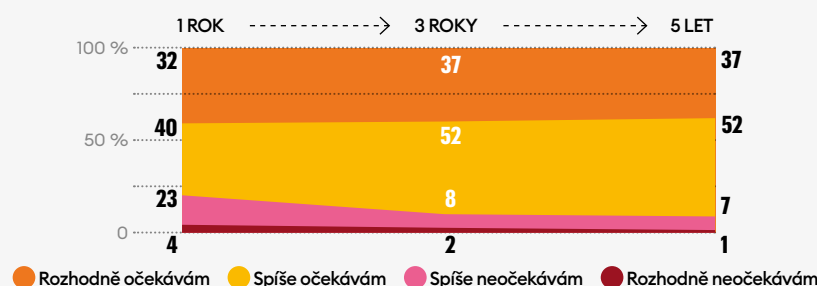


- Rozhodně dobře
- Spíše dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Spíše špatně
- Rozhodně špatně

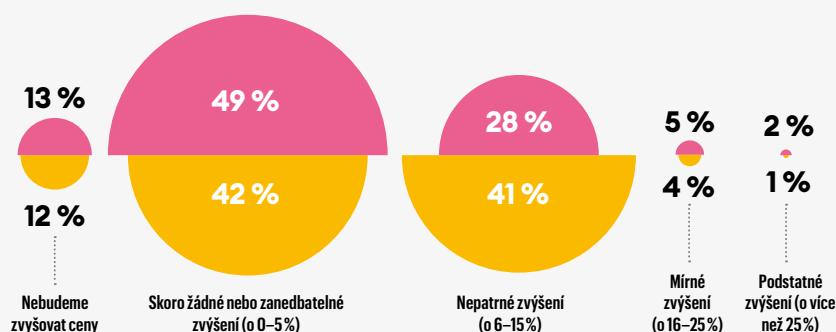
Jaký vývoj globální ekonomiky v následujícím roce očekávají šéfové z různých částí světa?



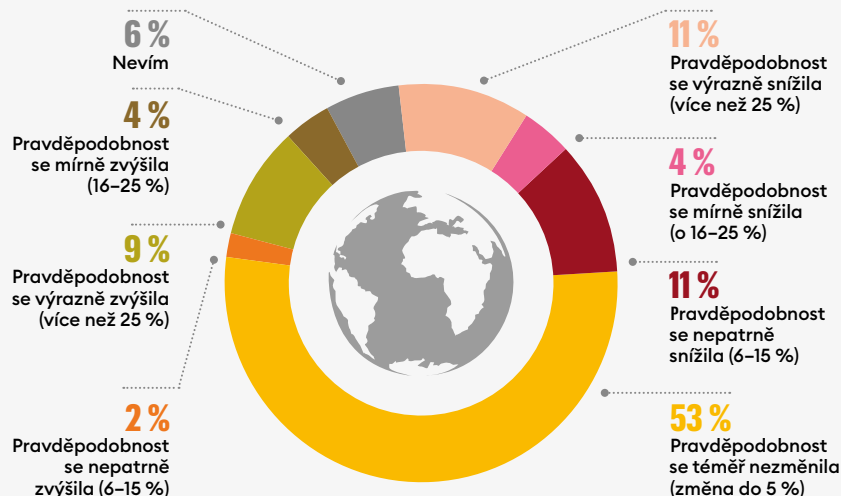
Očekáváte růst výnosů vaší firmy během následujících období?



Do jaké míry plánujete v následujícím roce zvyšovat ceny?



Chystáte velké investice i s ohledem na geopolitickou nejistotu?



Uskutečnili jste nebo plánujete významnou akvizici?



FIRMA A PLÁNY



PETR SMUTNÝ

partner PwC pro restrukturalizace

Růst výnosu letos očekává 72 procent CEO a v následujících třech letech devět z deseti. Počítají především s růstem na domácím trhu, chtějí vyvíjet nové produkty a služby i expandovat do zahraničí. Pozitivní zprávou je, že růstu nechtějí dosahovat jen díky navýšení cen – zdražovat sice budou, ale pouze mírně. Česká ekonomika je zkrátka nastartovaná. Nicméně ta hlavní rizika přetrvávají a ani pro letošek se nezmění. Jsou jimi omezená poptávka v Evropské unii, hlavně v Německu, stejně jako velká závislost české ekonomiky na automobilu i globální hrozby typu celních a jiných válek. Na tyto nejistoty přitom české firmy do velké míry nejsou připraveny. Určitě proto i letos budou společnosti, které tyto nejistoty neustojí.



JAN HADRAVA

partner PwC pro fúze a akvizice

Trh akvizic a fúzí se pořád nerozjel tak, jak bychom si přáli. Nicméně signály oživení vidíme. Velkou změnou je fakt, že české firmy jsou stále více úspěšné v zahraničí a posilují svou pozici na tamních trzích i díky nákupu zavedených západních brandů. Český kapitál dospěl, nebojí se expanze ani na ty nejvyspělejší trhy. A tato proměna z loveného na lovce bude pokračovat také letos. Hlavním motorem růstu trhu bude generační obměna a s tím spojené prodeje firem.

HROZBY A RIZIKA



MARTIN DIVÍŠ

vedoucí partner PwC pro daňové služby

Regulace? Hlavní brzda růstu českých firem. Tento fenomén se opakuje každoročně a situace se dle generálních ředitelů navíc jen zhoršuje. Téměř polovina CEO tak uvádí, že je regulace výrazně brzdí v růstu. Není to problém pouze Česka, ale celé Evropské unie. EU je přeregulovaná, ztrácí kvůli tomu dech a její podniky konkurenceschopnost. Vždyť i v žebříčku Top 100 globálních firem hrají prim korporace z USA – tři čtvrtiny společností jsou amerických, nejrychleji rostou čínské, naopak evropské ztrácejí. A přílišná regulace a byrokracie jsou jedněmi z hlavních příčin. Bohužel ani letos se to nezmění.

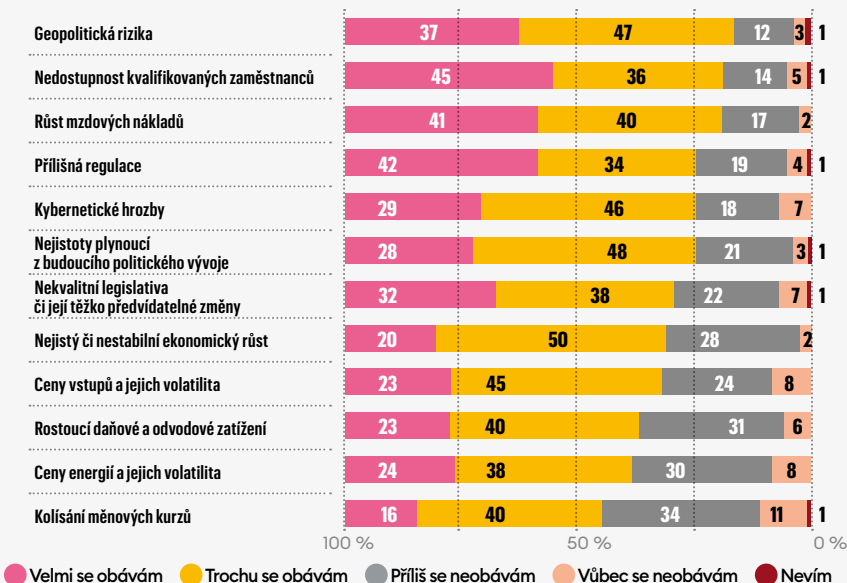


DAVID BORKOVEC

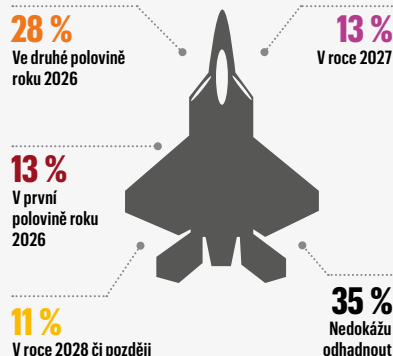
partner PwC pro defence

Válka na Ukrajině přinesla zásadní proměnu ve vnímání obranného průmyslu. Zatímco ještě před několika lety bylo pro zbrojní firmy velmi obtížné získat například bankovní financování a měly výrazně ztížený prostor pro růst, nyní se situace obrátila o 180 stupňů. Obranný průmysl začal být po právu vnímán jako strategický sektor a české firmy v něm hrají globálně silnou roli. Mnohé z nich expandují i do zahraničí. Rostoucí vliv obranného průmyslu se odráží v našem průzkumu. Pětina oslovených CEO v něm již působí nebo do něj chce vstoupit. I zde přitom hraje stále větší roli automatizace, AI a robotizace – ať už ve zvyšování efektivity stávajících kapacit, nebo ve vývoji nových technologií. Význam obranného průmyslu nadále poroste.

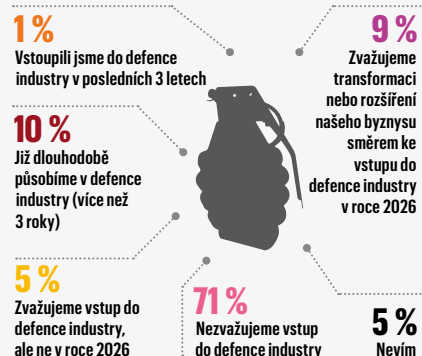
Kterých hrozeb se v následujícím roce obáváte?



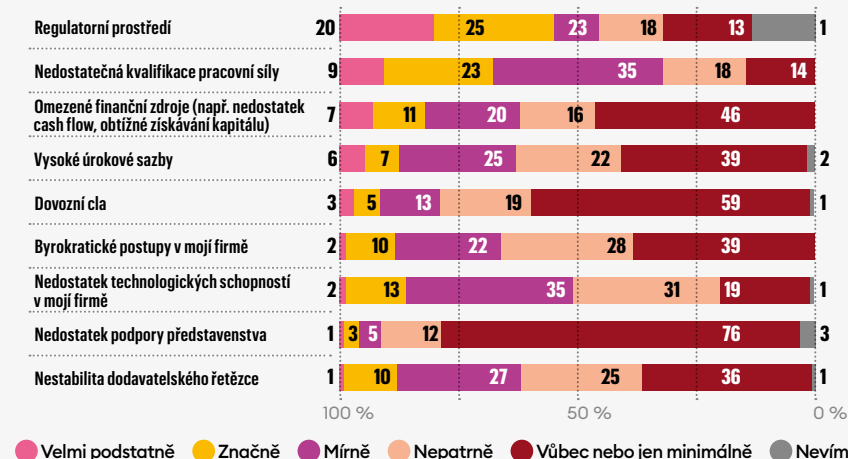
Kdy očekáváte ukončení války na Ukrajině?



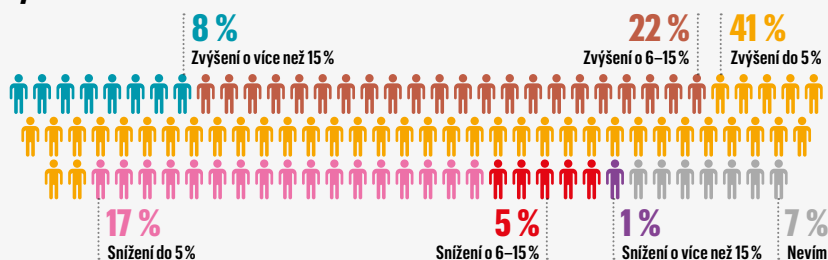
Jaký je vztah vaší firmy k obrannému průmyslu?



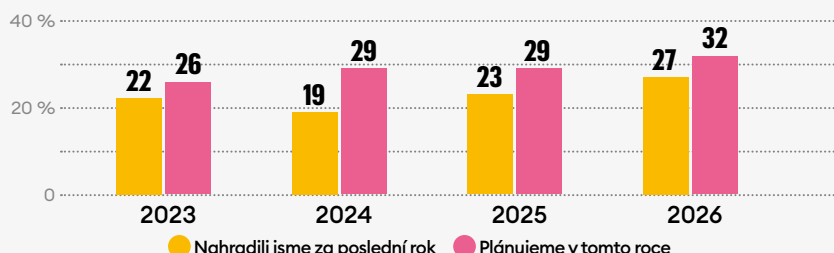
Co brání vaší firmě v růstu?



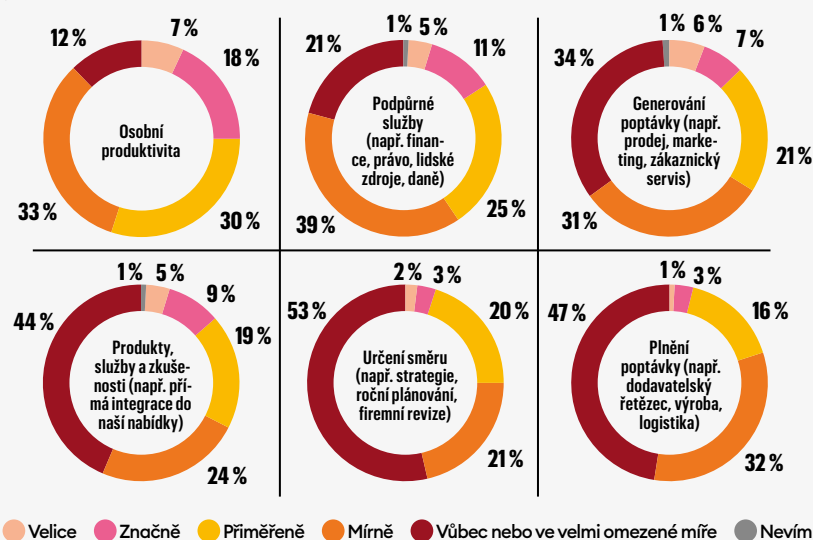
Chystáte se nabírat nové zaměstnance?



Plánujete nahradit alespoň pět procent zaměstnanců technologiemi?



V jakých oblastech využíváte AI?



Jak je vaše firma odolná vůči kybernetickým hrozbám?



LIDÉ A TECHNOLOGIE



PETR LOŽEK

vedoucí partner
PwC pro
technologické poradenství

Ve využívání AI české firmy zatím poměrně zaostávají. Pokud chtějí zůstat globálně konkurenceschopné, budou muset být v této oblasti výrazně aktivnější. Pracovní trh právě teď prochází možná největší přeměnou od průmyslové revoluce, řada manažerů si tento trend plně nepřipouští, neboť ve výkonnosti jejich společností dopady ještě nejsou dostatečně patrné. Nevědí si s AI a jejím využitím rady a používají ji zejména pro svou osobní produktivitu. Zatím vidíme její okrajové využití v podpůrných službách, jako je právo, HR nebo marketing. AI a digitalizace ale mají mnohem větší potenciál a ti, kteří si to včas uvědomí, získají před konkurencí značný náskok.



PETR ŠPIŘÍK

partner PwC pro
kyberbezpečnost

Topmanagement firem správně vnímá kybernetickou bezpečnost jako čím dál větší riziko pro jejich byznys, ale zároveň tomu úplně neodpovídá jejich ochota do této oblasti investovat: peníze, svou pozornost i čas. Tento rozpor je neudržitelný a je jen otázkou času, kdy nějaká krize v podobě masového kyberútoku donutí firmy jednat. Bude to ale jednání vynucené, pod tlakem a jako takové dražší a méně efektivní. Těch zodpovědných, kteří se chtějí připravovat strategicky, je zatím menšina.

V rámci PwC CEO Survey 2026 odpovídalo v listopadu a prosinci loňského roku 192 CEO firem v Česku, z toho bylo 62 procent podniků původem českých a 38 procent dceřiných firem zahraničních společností. Velké firmy tvořily 38 procent a malé 62 procent. Data jsou v grafech zaokrouhlena na celá čísla, proto jejich součet ne vždy dává dohromady 100 procent.

CEO2

JANA MERTO VÁ, ROBERT SATTLER
FOTO: MICHAEL TOM EŠ

Z

ŠÉF O2 JINDŘICH
FREMUTH RÁD
PRORÁŽÍ LEDY.
NEJVÝDĚLEČNĚJŠÍ
ČESKÝ OPERÁTOR POD
JEHO VEDENÍM ŠLAPE
DO AI A ROZJÍŽDÍ
SYNERGIE S DALŠÍMI
FIRMAMI PPF. UDÁVÁ
TAK TEMPO CELÉMU
TELEKOMUNIKAČNÍMU
TRHU, KTERÝ JE
DNES NERVOVOU
SOUSTAVOU NAŠEHO
SVĚTA.

Z osmého patra kanceláře na pražské Brumlovce se otevírá výhled na široké okolí. Zrak šéfa O2 Jindřicha Fremutha se ale upírá jiným směrem. K malému přístroji, ve kterém se dnes ukrývá celý náš svět. Na okamžik tak cestujeme časem do doby před 13,8 miliardy let. K momentu, kdy byl celý vesmír stlačený do jediného bodu. Kdy neexistoval čas ani prostor. K singularitě, k níž se pomyslně znovu vracíme. Velký třesk se odehrává naruby. Náš svět se nerozpíná, ale smršťuje zpět do jednoho bodu. Do malé krabičky, v níž se koncentruje práce, zábava i vztahy. Do zařízení, bez něhož by se zastavila ekonomika, státní správa i běžný život. Do telefonu, který Jindřich Fremuth právě zvedá ze stolu.

„Už dávno nejde jen o komunikační nástroj. Je to hlavní rozhraní reálného a digitálního světa. Do téhle obrazovky se dnes sbíhají veškeré služby. Vše se digitalizuje a s tím se neskutečně mění i telekomunikace. Zatímco před 20 lety šlo primárně o volání a posílání zpráv, dnes jsou součástí kritické infrastruktury a nelze si bez nich představit fungování naší moderní civilizace. Technologicky je to čím dál komplikovanější obor, který se posouvá od hardwaru k softwaru,“ popisuje hlava jednoho z nejvýraznějších tuzemských operátorů, zatímco

pokládá svůj iPhone zpátky na stůl a mění ho za šálek espressa. Sedě zimní ráno pouští do minimalistické kanceláře tlumené světlo, jež podtrhuje jeho ostré rysy.

Padesátiletý manažer s působivým track recordem dává rozhovory jen výjimečně a tohle je jeden z těch vzácných okamžiků. Na otázky odpovídá rozvážně a strukturovaně. Během našeho povídání ještě několikrát sáhne po svém telefonu, aby demonstroval, co přesně chce svými rozvětvenými, nicméně srozumitelnými myšlenkami říct. V jednu chvíli se dokonce zvedne ze židle a začne na tabuli energicky kreslit, jak se na grafu chová připojení během přímých přenosů.

Přestože nepatří mezi šéfy, kteří by si užívali mediální pozornost, rozhodně má co říct. Málokdo v Česku zná telekomunikační trh tak dobře jako on. V oboru působí už šestnáct let a osmým rokem řídí největšího českého operátora z pohledu výdělečnosti, jenž je zároveň jedničkou ve fixních a televizních službách a spolu s T-Mobilem co-leaderem v mobilních službách. Je přitom v detailu snad všeho, čím se tenhle technologický kolos zabývá. V roce 2024 firmu se čtyřmi tisíci zaměstnanců dovedl k tržbám přes 37 miliard korun a čistému zisku 5,4 miliardy korun. Je tak strážcem zlatého vejce investiční skupiny PPF. Jedním z nejsilnějších pilířů impéria rodiny Kellnerových jsou totiž právě telekomunikace – odvětví, které se z „pouhého byznysu“ proměnilo v nervový systém našeho světa.

Technologický nadšenec a vášnivý sportovec, holdující nejrůznějším druhům sportu od plavání a jízdy na kole přes lezení po skalách až po bojové sporty, přitom snil o jiné kariéře. Lákal ho mezinárodní obchod, jež studoval na VŠE. „Bylo to krátce po revoluci, kdy se tady tvořil kapitalismus a bylo populární při škole pracovat. Kdo neměl pomalu plný úvazek, nebyl in. Moje generace tak

měla kariéru hodně akcelеровanou,“ vzpomíná Fremuth, který se postupně začal víc zajímat o byznys a marketing. Ke konci studií nastoupil do společnosti Euro RSCG, dnes spadající pod komunikační skupinu Havas. Po čase dostal nabídku vést její dceřinou firmu zaměřenou na přímý a digitální marketing. Do šéfovského křesla tak poprvé usedl už v pětadvaceti, kdy se stal ředitelem malého podniku s patnácti lidmi. Když po šesti letech odcházel, byla to už středně velká společnost s padesátkou zaměstnanců.

Krátce po třicítce ho ale začala lákat změna. V tu dobu ho na pozici konzultanta oslovila poradenská společnost McKinsey. Zpětně říká, že nastoupit tam bylo jeho nejlepší kariérní rozhodnutí. Vzápětí však dodává, že to druhé nejlepší bylo z McKinsey odejít. „Bylo to mentálně i fyzicky extrémně náročné. Člověk se tam za rok naučí to, co jinde za pět let, ale zároveň tam za rok o pět let zestárne,“ popisuje manažer, jenž se v McKinsey věnoval marketingovému a strategickému poradenství pro technologické firmy.

Osmdesát procent jeho projektů se odehrávalo v zahraničí, kde trávil větší část svého pracovního týdne. Cestoval po celém světě od Středního východu přes jižní a západní Evropu až po Spojené státy. „Jako konzultant se věnujete velmi složitým tématům, která klienti nechtějí řešit sami. Naučilo mě to kriticky myslet a strukturovat problémy tak, že je rozbijete do malých celků, jež se dají lépe uchopit,“ líčí Fremuth, který se v poradenské firmě postupně dostal až na pozici projektového manažera.

Před sebou měl slibnou vyhlídku na kariéru partnera, což by ale obnášelo ještě více cestování. Tehdy si uvědomil, že už nechce žít v letadlech a hotelích. A že touží dělat něco s dlouhodobým dopadem, a ne stále přeplovat z projektu na projekt. Přijal tak nabídku svého tehdejšího klienta Telefónicy na post ředitele digitálních kanálů, což obnášelo řízení

webu, e-shopu a online marketingu. Lákala ho možnost budovat něco od nuly, čímž začala jeho cesta do telekomunikací.

Postupně mu přibývaly další odpovědnosti, až se v roce 2013 dostal do čela spotřebitelské divize. O rok později Telefónica prodala svého českého operátora O2 skupině PPF. Ve firmě přitom zůstali pouze dva lidé z původního vrcholového managementu – současný ředitel CETIN Tomáš Kouřil a Jindřich Fremuth, jenž se v té době posunul do vedení celé komerční divize, kde měl vedle domácností na starosti i firemní zákazníky. „Přechod pod PPF byl pro obě strany léčba šokem. O2 bylo do té

doby součástí španělské korporace a najednou se dostalo do rukou privátní investiční firmy, která neměla zkušenosti s telco byznysem a fungovala úplně jinak,“ popisuje Fremuth.

Spousta lidí tehdy výhodnost transakce zpochybňovala. Z dnešního pohledu však šlo o jednu z nejúspěšnějších akvizic PPF. Díky tomu začala nejen rozvíjet úspěšný telekomunikační byznys v Česku, ale i expandovat do telekomunikací ve velké části Evropy. „Byla to obrovská změna v našem fungování, jež však výrazně zvýšila naši akceschopnost. Když máte akcionáře za humny, jste schopni dělat s ním rozhodnutí mnohem rychleji než s nadnárodní firmou



v Madridu. Typickým příkladem jsou investice do nových síťových technologií nebo nákup exkluzivního obsahu pro dřívější O2 TV a dnešní Oneplay,“ srovnává Fremuth.

Jedním z prvních kroků PPF bylo rozdělení firmy na operátora O2 a správce infrastruktury CETIN. Díky tomu mohla lépe hlídat, že jsou obě části byznysu profitabilní. Infrastruktura má navíc delší investiční horizont než operátor, jenž funguje mnohem agilněji. A v neposlední řadě se tím otevřely možnosti transakcí s třetími stranami. „Byl to složitý a ve své době nestandardní krok, který se ale zpětně viděno ukazuje jako nesmírně vizionářský. Podobnou cestou se postupně vydaly všechny telekomunikační skupiny, jen s pětiletým zpožděním,“ říká Fremuth, jenž se v roce 2018 – dva a půl roku po rozdělení – stal CEO a předsedou představenstva O2.

Spolu s tím získal i možnost podílet se na směřování celé PPF, byť žádnou formální roli ve vedení skupiny nemá. V minulosti pomáhal především s rozšiřováním telekomunikačního byznysu do zahraničí. A v současnosti se zase podílí na tvorbě synergií napříč skupinou, jejíž pilíře tvoří telekomunikace, média, finance, e-commerce a real estate. „PPF je unikátní nejen tím, že je to největší česká investiční skupina, ale také tím, že dokázala být úspěšná i v dobách obrovských ekonomických či geopolitických otřesů. A to díky tomu, že je dobře diverzifikovaná mezi obory, které závisejí na hospodářském cyklu, a anticyklická odvětví jako telekomunikace. Poslední dva až tři roky přitom hledáme možnosti spolupráce napříč obory,“ popisuje Fremuth.

Nejviditelnější synergií je bezpochyby Oneplay. Streamovací platforma, jež vznikla loni spojením televize O2 TV a videotéky Voyo z dílny TV Nova, v tuzemském kontextu úspěšně konkuruje i globálním platformám. V Česku má o polovinu

více předplatitelů než Netflix a je dvakrát až třikrát větší než Disney+ a HBO Max. „O2 TV byla průkopníkem placené televize v Česku. Klíčové pro její úspěch bylo rozhodnutí investovat do vlastního obsahu a koupit práva České fotbalové ligy. Jako první v historii tak nabídla všechny zápasy v přímých přenosech, což bylo v českém mediálním prostředí naprosto bezprecedentní. Následně k tomu přibyla Liga mistrů UEFA, hokejová extraliga a další soutěže. Postupně jsme tak vybudovali velmi úspěšnou službu s obrovskou zákaznickou základnou,“ líčí šéf O2.

Paralelně s tím se začalo rozvíjet Voyo, které se během pár let stalo největší českou streamovací platformou. „Živou vodou ho polila PPF, když spolu s mediální skupinou CME získala do svých rukou TV Nova a začala do Voya více investovat. Měla tak dvě úspěšné služby. A ty se po čase rozhodla spojit, aby mohly konkurovat i globálním hráčům s výrazně větším kapitálem,“ líčí Fremuth. Streaming a televize s živými přenosy jsou přitom technologicky naprosto odlišné produkty. A jejich spojení tak byla velmi komplikovaná operace.

Dalším náročným úkolem bylo vysvětlit tento krok uživatelům. „Pro řadu z nich šlo o výraznou změnu. Dosud si vybírali mezi Voyem a O2 TV a najednou se obě služby spojily do jedné platformy Oneplay. Zásadní tak byla komunikace s nejrozličnějšími typy klientů, jejichž škála v případě O2 TV sahala od sportovních fanoušků až po běžné televizní diváky. A všem jsme museli vysvětlit, v čem spočívá přidaná hodnota nové služby,“ líčí šéf operátora. S odstupem tři čtvrtě roku ale spojení hodnotí jako úspěšné. „Spokojenost uživatelů podle různých ukazatelů zákaznické zkušenosti jako tNPS, NPS a TRIM konzistentně roste,“ říká šéf Fremuth a dodává, že PPF přes CME nabízí streamovací služby na základě Voya v dalších zemích, kde působí.

Tvorba a produkce obsahu Oneplay spadají pod CME a TV Nova, ale poskytovatelem služby je zároveň O2. Předplatitelé tak podepisují smlouvu buď s jednou, či druhou firmou podle toho, kde si koupí předplatné. Na základě toho se dělí i zisky. „Vznik Oneplay si vyžádal jednorázovou velkou investici, což krátkodobě může snížit profitabilitu této služby. Nicméně stále je zisková a z dlouhodobého hlediska se to nám i TV Nova a CME rozhodně vyplatí,“ vysvětluje Fremuth.

Obdobnou spolupráci vytvořilo O2 i s další firmou z portfolia PPF. Společně s Air Bank spustilo program Unity, jenž zákazníkům jedné či obou firem nabízí nejrůznější výhody a odměny. „Jde o finanční benefity nebo výhodné nákupy a slevy. Funguje to nejen ekonomicky, ale i z hlediska zákaznické zkušenosti, kterou mají uživatelé Unity mnohem vyšší než ostatní klienti. Profitují z toho tak obě společnosti,“ pochvaluje si ředitel O2. Výsledky Unity jsou podle něj lepší, než s kolegy z Air Bank čekali, ale dostali se k nim trochu jinou cestou, než původně plánovali.

„Ekonomika podobných synergií je nesmírně složitá. Hodnota v telekomunikacích se tvoří zejména na začátku zákaznického cyklu, zatímco v bance je to dlouhodobější proces. Pokud chcete, aby z toho profitovali všichni zúčastnění, platí, že ďábel se skrývá v detailu. Je potřeba velmi dobře vyladit parametry programu. Pro zákazníka to musí být jednoduché a přehledné. Proto všechny benefity a služby koncentrujeme do našich stávajících aplikací. A stavíme na sofistikované analytice, kterou neustále optimalizujeme,“ popisuje Fremuth a prozrazuje, že v rámci PPF už pracují na dalších synergiích.

Šéf O2 nemá rád rutinu a právě spolupráce na projektech v nových odvětvích mu ji pomáhá rozbíjet. „Potřebuji, aby mě práce bavila, měla dopad a abych se mohl neustále učit



nové věci. To je něco, co chci i pro své zaměstnance. Díky synergím se nořím do nových oblastí, jako jsou finance nebo média, takže se rozhodně nenudím," říká Fremuth. Věřící přitom, že právě synergie by mohly napopnout další růst O2, které roste konzistentně od roku 2015.

Velkou příležitostí vidí také v umělé inteligenci, jejíž dopad na celou firmu začal loni poprvé ve větším měřítku pozorovat. První AI projekty přitom společnost rozjela už v roce 2017, kdy vznikla divize Dataclair.ai. Umělé inteligenci se tak začala věnovat takzvaně „before it was cool“. Tým datových analytiků, programátorů a kybernetiků se vrhl do zkoumání zákaznických dat pomocí strojového

učení. A v roce 2021, kdy začaly být dostupné velké jazykové modely, přeřadil na vyšší rychlost.

Dnes firma využívá desítky AI aplikací pro zefektivnění provozu i při interakcích se zákazníky. S těmi komunikuje AI asistentka Eva. Měsíčně odbaví mezi 100 a 200 tisíci zákaznických požadavků, aniž by je předávala lidským kolegům. Vedle toho má ještě AI kolegyni Sáru, která ji kontroluje. „Odpověď jí trvá déle, ale je přesnější. Když algoritmy zpozorují, že se debata mezi zákazníkem a Evou cyklí, může Sára zasáhnout," přibližuje Fremuth. Dalším AI zaměstnancem je O2 Buddy. Digitální nadřízený, který nové zaměstnance proškolí o 80 procent rychleji než jeho reálný

kolega. AI firmě však pomáhá i s kyberbezpečnostními hrozbami, jejichž množství se loni zvýšilo o 150 procent. Umožňuje mimo jiné lépe identifikovat podvodné SMS a blokovat odesílatele. Jen minulý rok takto operátor zablokoval čtyři miliardy přístupů na podvodné stránky.

Firma využívá existující velké jazykové modely (LLM), ale sama si vyvíjí algoritmy strojového učení, jež jsou pro některé interakce stále efektivnější a přesnější než LLM. Dataclair má dnes kolem 50 lidí a své know-how využívá i na projekty mimo O2, například pro datovou analýzu rizik nebo plánování dopravní či komerční infrastruktury. Díky přehledu o zařízeních v mobilní síti totiž ví, kde se kolik lidí pohybuje. Umělou inteligenci ale využívají zaměstnanci napříč celým O2. S jejím šířením pomáhají takzvaní AI ambasadoři – skupina 30 lidí, kteří vedou AI projekty ve svých odděleních a pravidelně se scházejí a vyměňují si zkušenosti. „Inspirují zbytek organizace, aby se ta sněhová koule neustále nabalovala," přibližuje Fremuth, jenž sám sebe považuje za obrovského AI nadšence.

Umělá inteligence mu pomáhá rychleji se orientovat ve velkém množství informací, prioritizovat úkoly nebo shrnout schůzky. „Vychovávám si i vlastního osobního AI asistenta, kterého jednou budeme mít všichni. Pomáhá mi s rozhodováním a přemýšlením. Dám mu k dispozici potřebná data a zadání a pak se spolu bavíme, jako bych si povídal s živým kolegou. Někdy jeho nápady moc nepřidávají hodnotu. Ale často navrhnou něco, co by mě vůbec nenapadlo nebo by mě to napadlo mnohem později," pochvaluje si nového kolegu šéf O2.

Do cloudu a infrastruktury spojené s AI firma pod jeho vedením investuje vyšší stovky milionů korun. A další miliardy korun investuje do mobilních a optických sítí. Ty musejí ustát růst počtu zařízení připojených k internetu, kterých bude

STAVBA ZAHÁJENA

Bydlení na dosah Karlína



exponenciálně přibývat. O2 tak pozoruje zvýšený zájem o SIM karty pro tablety, hodinky, brýle, kamery nebo psí obojky. „Musíme postavit dostatečně robustní síť, aby byla schopna této extrémní poptávce po datech vyhovět. Každé zařízení přitom zatěžuje síť jinak. Proto neustále vylepšujeme technologie, které nám umožňují co nejefektivněji hospodařit s rádiovým spektrem,“ říká Fremuth.

Paradoxem dnešní doby je podle něj to, že 40 procent nově prodaných telefonů v Česku nepodporuje 5G, a nedokáže tak optimálně využít rádiové spektrum. Většina zákazníků to však netuší. „5G telefon na rozdíl od 4G mobilu dokáže agregovat frekvence a využívat širší vrstvu rádiového pásma, což dramaticky zvyšuje objem a rychlost toku dat. Výhodou této nejmodernější sítě je i to, že umožňuje „krájet síť“ a vytvářet privátní síť pro továrny, elektrárny, armádu nebo policii. Ale pravda je, že adopce některých pokročilých funkcí 5G je delší, než jsme čekali,“ hodnotí ředitel operátora.

Loni v létě se přitom O2 potýkalo s opakovanými výpadky sítě. Část zákazníků tak nemohla volat, posílat zprávy ani využívat data. „Došlo k softwarové chybě při zavádění nové technologie. Stát se to může, protože i za technologiemi stojí lidé a mohou udělat chybu. Typicky jde o softwarové chyby, u nichž vám na rozdíl od hardwaru nepomůže ani backup. Z důvodu rostoucí komplexity systémů výpadky mívají i globální digitální služby jako Amazon, Cloudflare nebo Microsoft. Důležité je co nejrychleji reagovat a udělat vše pro to, aby se to neopakovalo,“ říká Fremuth.

Také proto dnes každý zásah prochází přísnějším schvalováním a detailním posouzením rizik. „Posílili jsme také automatické detekce a reakční mechanismy, aby bylo možné případné odchylky zachytit a řešit ještě dříve,“ popisuje šéf operátora, pro kterého potenciální výpadky neznamenají

významné finanční ztráty, ale představují hlavně reputační riziko. „I když jsou krátké a postihnou jen jednotky procent zákazníků, negativní PR efekt bývá násobný. Reputace je alfa a omega našeho byznysu. I proto, že telekomunikační trh je extrémně konkurenční. Nekonkurujeme jen dvěma operátorům, ale desítkám poskytovatelů fixního internetu a dalším desítkám videoaplikací z celého světa,“ popisuje šéf O2.

Zároveň však dodává, že právě inovace s sebou přirozeně nesou i vyšší nároky na řízení změn. „Jsme firma, jež nové technologie zavádí mezi prvními. Testujeme, posouváme hranice a jdeme cestou, kterou ostatní teprve zvažují. A právě tady platí jednoduché pravidlo – kdo nic nedělá, nic nepokazí. Pro inovátory je ale klíčové být připraveni řešit i nečekané situace, jež s rychlým technologickým vývojem nevyhnutelně přicházejí.“

Koláč příjmů firmy přitom tvoří ze dvou třetin mobilní služby a zbývající třetinu fixní internet a další služby. Domácnosti představují 59 procent zákazníků a zbytek firmy a stát. Zatímco v mobilních službách je trh, jemuž dominují tři velcí operátoři, saturovaný a větší podíl se z něj ukrájí jen těžko, u fixního internetu a audiovizuálních služeb je podle Fremutha prostor pro růst více. Firma nicméně hledá i další byznysové příležitosti od prodeje telefonů

a příslušenství přes kyberbezpečnostní služby až po IT projekty pro byznys i stát.

„Musíme neustále růst, protože kdo neroste, ten klesá. Konkurence nikdy nespí a svět kolem nás se neskutečně mění. AI to násobí deseti a nikdo nedokáže přesně predikovat, kam směřujeme,“ hodnotí aktuální situaci šéf O2. I proto nerad pracuje s horizontem delším než tři roky. A každoročně reviduje své dlouhodobé plány. „Jediné, co vím, je, že nic nevím. Netuším, jak bude svět a firma vypadat za pět let. Můžu však alespoň odhadnout správný směr. Abych byl dlouhodobě úspěšný, nesmím ale obětovat krátkodobé cíle. Je to křehký balanc. Neustále tak konfrontuji své plány s realitou. Ptám se, jestli bych s tím, co vím dnes, udělal před rokem něco jinak. A jak se z toho můžu poučit,“ prozrazuje svoji strategii Fremuth.

V nejisté době je podle něj nejdůležitější odolnost – vůči disruptcím na trhu, novým hráčům i technologickým změnám. „Klíčem k ní je flexibilita. Proto budují AI learning organizaci, jež je sice velká a komplikovaná, ale uvnitř agilní a schopná dělat rychlé změny. Snažím se do ní přitahovat technologické nadšence, jako jsem já, kteří jsou adaptabilní a neustále touží učit se nové věci. A nerozsypou se, když se jim ze dne na den změní byznys,“ říká Fremuth, zatímco znovu stáčí pohled ke svému telefonu.

K pulzujícímu srdci našeho světa, v němž se koncentruje vše, co jsme jako lidstvo vybudovali. K jednomu bodu, ve kterém digitální velký třesk nekončí, ale začíná. Jak bude vypadat nový svět, jenž se z něj zrodí? Jindřich Fremuth je v tomto ohledu zarytý technooptimista. „Změny, které přijdou, budou obrovské. Nicméně věřím, že je jako lidstvo zvládneme. A že se nám podaří technologie proměnit v palivo naší budoucnosti, jež nebude ničivé, ale tvořivé.“ **F**

**„POTŘEBUJI,
ABY MĚ PRÁCE
BAVILA, MĚLA
DOPAD A ABYCH
SE MOHL STÁLE
UČIT. A TO
CHCI I PRO SVÉ
ZAMĚSTNANCE.“**

ŠKOLA, KDE SE FORMUJE ELITA

Investice do prémiového vzdělání patří mezi nejvýnosnější aktiva, která lze dětem věnovat. „Bilingvní výuka a individuální rozvoj talentů studentům nejen otevírají dveře k prestižním univerzitám, ale budují i jejich celoživotní konkurenceschopnost v globálním světě,“ říká David Lawlor z Prague British International School (PBIS).



Síť prestižních partnerství v PBIS – od UNICEF po Cambridge – nenechává nikoho na pochybách. Spolupráce s globálními institucemi potvrzuje, že se zde formuje elita, která se v Londýně či Singapuru bude cítit stejně přirozeně jako v Praze. „Spolupracujeme s uznávanými institucemi, aby bylo zajištěno, že naše vzdělávání splňuje mezinárodně uznávané standardy kvality a osvědčené praxe,“ vysvětluje David Lawlor, ředitel střední školy PBIS.

Tři dekády evoluce

Příběh PBIS se začal psát před více než 30 lety, ale zásadní milník přišel v roce 2018. Spojením dvou zavedených škol, Prague British School a English International School Prague, vznikl vzdělávací ekosystém, který dnes rozvíjí děti a studenty od dvou do 19 let. Jako hrdý člen sítě Nord Anglia Education nabízí PBIS něco, co lokální trh neumí: unikátní globální spolupráci a přístup k nejmodernějším pedagogickým metodám. Praxe ukazuje, že dnes už nestačí „jen“ akademická excelence. Rychlé technologické změny vyžadují vedle odborných znalostí také kritické myšlení a schopnost adaptace.

Jen akademické výsledky nestačí

Jedním z největších mýtů o prémiovém vzdělání je, že jde pouze o honbu za nejlepšími známkami. „Realita je mnohem komplexnější,“ oponuje Lawlor. „Kombinujeme akademickou náročnost s rozvojem takzvaných soft skills, zážitkovým učením a schopností vidět věci v širších souvislostech. Zaměřujeme se na digitální gramotnost a etický přístup k technologiím. Tím vším připravujeme studenty na skutečný svět.“ Právě tento holistický přístup je důvodem, proč investice do PBIS dává smysl. Ze školy vycházejí silné individuality se schopností celoživotního učení.

Učitelé? Spíše mentoři, kteří pomáhají jít za snem

Že tato strategie nese reálné ovoce, dokazuje studentka PBIS Isabelle Bowker. I přes svůj nízký věk se ve svém portfoliu může pochlubit mnoha úspěchy: je autorkou vědeckého článku v prestižním Journal of Chemical Theory and Computation (výsledek stáže v Akademii věd ČR), vítězkou národního kola Sci-Tech Challenge a v březnu 2025 vystoupila jako řečnice na TEDx.

Isabelle přisuzuje svůj úspěch právě individuálnímu přístupu školy. „Většinu života jsem zapálená pro vědu. Nevěřím však, že by můj rozvoj byl možný bez pomoci učitelů. Nejenže ve mně tuto vášně probudili, ale udělali vše pro to, abych mohla realizovat svůj sen,“ míní studentka. Právě kvalitní mentoring je v PBIS jedním z hlavních pilířů. Škola věří, že lidé se nerodí pod tlakem, ale v bezpečném prostředí, které podporuje zvědavost. Přesně podle motta školy: „Your Child, Their Future.“

Globální rozhled, české kořeny

Vzhledem k bilingvnímu prostředí mají studenti PBIS otevřené brány k prestižním zahraničním univerzitám i ke kariéře v globálních společnostech, zároveň však škola zůstává lokálně ukotvena. Přibližně 25 procent studentů se rozhodne zůstat v Česku. PBIS proto spolupracuje i s řadou českých institucí a univerzit, kromě toho studenti úspěšně zastupují Česko v mnoha mezinárodních soutěžích. Patří mezi ně například Světová robotická olympiáda, kterou v loňském roce v Singapuru vyhráli tři studenti 13. ročníku.

Nebát se jít za úspěchem

Výsledkem celého systému je, že všichni absolventi se dostanou na zvolenou další životní cestu. „Studují po celém světě v oborech jako inženýrství, právo, věda, medicína, psychologie, byznys, sport, divadlo, móda či architektura. Jsme hrdí na absolventy, kteří zůstávají s PBIS v kontaktu a zapojují se jako řečníci či mentoři,“ uzavírá David Lawlor.

Více o studiu na PBIS
v podcastu s Petrou O'Leary
a Olgou Jovanovskou Boshku



H _ R _ N _ E _ Ć V A Ř !

Anna Semenowicz, šéfka pro český trh

K U ,

NESÁZÍ NA REKLAMU ANI
NA E-SHOP, V ČELE VŠAK MÁ
SCHOPNOU MANAŽERKU.
I DÍKY NÍ MÍŘÍ TECHNOLOGIEMI
NADUPANÝ KUCHYŇSKÝ
ROBOT THERMOMIX DO ČÍM
DÁL VÍCE KUCHYNÍ ČESKA
A JEHO VÝROBCE ATAKUJE
MILIARDOVÝ OBRAT.

PAVLA FRANCOVÁ
FOTO: MICHAEL TOMĚŠ, ARCHIV VORWERKU

askavý čtenář snad projednou do-
volí osobní úvod. Z hloubi duše
nesnáším vaření. Jenže se třemi
dětmi je to problém. Když mi
bratr vyprávěl o „kouzel-
ném“ hrnci, se kterým prý
umí vařit každý, vysmála

jsem se mu. A šla jsem opět chystat
vajíčka. Po několika týdnech jsem
dostala dárek. Jak bystrý čtenář tuší,
byl to právě takový hrnec. O pár ho-
din později jsem v něm uvařila svou
první svíčkovou s knedlíky. Zázrak.

Ten zázrak se jmenuje Ther-
momix a kouzlí v čím dál víc čes-
kých domácnostech. Jen loni se
v Česku prodalo přes 20 tisíc kusů.
To znamená meziroční růst pro-
dejů o víc než 30 procent. Česko je
pro Vorwerk, německou společnost
vlastněnou pátou generací rodiny
Mittelsten Scheidových, jež tyto ku-
chyňské roboty vyrábí, jedním z nej-
rychleji rostoucích trhů na světě.
Celkem loňské tržby včetně druhé
divize Vorwerku, která vyrábí a pro-
dává vysavače Kobold, dosáhly téměř
850 milionů korun při zhruba čtyř-
procentní EBITDA. Nyní míří k mi-
liardě v obratu. A mimochodem, to
celé, aniž by firma významně inves-
tovala do reklamy. „V Česku sledu-
jeme naprosto neuvěřitelný vývoj.
Od roku 2019 jsme náš obrat ztroj-
násobili. To je ohromný pokrok. Ale
tím nekončíme, podle mě je to te-
prve začátek,“ říká hrdě CEO Vor-
werku Thomas Stoffmehl.

Na židli vedle něj sedí Anna Se-
menowicz, s níž se před chvílí sr-
dečně pozdravil. Právě ona je bez
nadsázky motorem, který pro-
deje Vorwerku v Česku rychle roz-
táčí. Zkušená manažerka z Polska



CEO Vorwerku
Thomas Stoffmehl

převzala před dvěma lety ředitelské křeslo pro český trh. Přinesla novou energii, vsadila na školení obchodníků a čiší z ní nezadržitelné nadšení. A spolu s ním letí prodeje vzhůru.

Teď oba sedí v přízemní velké světlé zasedačce centrály Vorwerku nedaleko německého Wuppertalu. Thomas Stoffmehl je uvolněný, ostatně ještě aby ne, je páteční odpoledne a i na něm je znát, že se těší na víkend. Moderní kancelářská budova, do níž se tahle společnost s víc než 140letou historií přestěhovala teprve před pár měsíci a která ještě září novotou, nenápadně ilustruje propojení dlouhé tradice s moderním high-techem.

Hrncel nebo vysavač v člověku sice neevokuje zrovna technologickou

revoluci, ale tady nejsou soudruzi z NDR, nýbrž inženýři ze SRN. A je jich hodně. Zhruba 200 lidí ve vývojovém a výzkumném týmu pracuje na tom, aby spotřebiče přinesly do domácností budoucnost. Nebo alespoň zlepšily současnost. Jen si vezměte, co hrncel z továrny v údolí za Wuppertalem umí: pomůže vymyslet, co uvařit, vše přesně odváží, zamíchá, ohřeje, uvaří, a když je prázdný, sám se i umyje. Jasně, pořád k tomu potřebuje člověka, který přísady dodá, ale jinak to platí.

Špičkové technologie a vývoj nejen samotných zařízení a příslušenství, ale také vlastní softwarové platformy s recepty Cookidoo, jež má přes pět milionů předplatitelů a je v ní dostupných přes 100 tisíc receptů, stojí

v hierarchii Vorwerku vysoko. Dokládá to i fakt, že do vývoje nejnovějšího modelu Thermomixu TM7, jež společnost uvedla na trh před rokem, investovali 173 milionů eur (!). Čekací lhůty na designovou novinku, která s velkým displejem připomíná spíš tablet spojený s hrncem, byly i půl roku. Jak ale Thomas Stoffmehl zdůrazňuje, překvapivě se tehdy zvedly prodeje předchozího modelu TM6. „Sledovali jsme výrazný nárůst zájmu o předchozí model. Proč? Naši prodejci je měli okamžitě k dispozici, a jakmile je lidé viděli, říkali si, proč by měli čekat na nový model, když se jim líbí i ten předchozí,“ vysvětluje CEO Vorwerku.

Celá skupina má za sebou několik let růstu a rovněž uplynulý rok



by měl být jedním z nejlepších. Finanční výsledky za rok 2025 zatím nejsou dostupné, jistě by ale mělo být, že jsou vyšší než v roce 2024, kdy celkový obrat skupiny celosvětově dosáhl 3,2 miliardy eur. Většina byznysu je přitom postavená v zásadě na dvou produktech (a příslušenství k nim), kuchyňském robotovi Thermomix a vysavači Kobold. „Nepotřebujeme deset variant, stačí jedna, která skutečně funguje,“ poznamenává Stoffmehl. Vorwerk, jenž si zakládá na výrobě v Evropě, se ostatním hráčům na trhu s domácími spotřebiči vymyká ještě jednou věcí, již Stoffmehl považuje za naprosto zásadní.

Jen se ho zeptejte, na co se nejvíc soustřeďuje. No? Kdepak, samotné

počty prodaných kusů to nebudou. „Zásadní je růst komunity prodejců. Pokud poroste, budeme i víc prodávat. Nefunguje to opačným směrem. Ale je mi jasné, že to je pro hodně lidí, kteří dobře neznají přímý prodej, těžké pochopit,“ vysvětluje Thomas Stoffmehl. Byznys Vorwerku je totiž postavený na přímém prodeji. Thermomix ani Kobold se nedají koupit v kamenných obchodech ani na internetu, tam můžete objednat nanejvýš příslušenství. Samotné vysavače i kuchyňský robot se prodávají výhradně přímo, při předváděcích akcích například doma u možných zájemců o koupi. Jak to může fungovat v době, kdy si člověk online objedná cokoli?

„Přímý prodej je na jednu stranu nejstarší obchodní model, ale na druhou stranu je i velmi moderní, protože lidé jsou pořád lidé a chtějí mít kontakt s ostatními. Zároveň vaření je hodně o emocích a sdílení zkušeností. Navíc kdyby byl náš Thermomix v obchodě mezi dalšími kuchyňskými roboty, bude tam s přehledem nejdražší a lidé by si ho nekoupili. Nemohli by vidět, co všechno umí. Právě proto je osobní ukázka včetně vaření tak důležitá. A pokud nechcete přijít na ukázkou nebo si ji objednat domů, je mi líto, ale bohužel si Thermomix nekoupíte. Protože pokud člověk nebude vědět, co všechno robot umí, jak se dá používat, nemusí s ním být nakonec spokojený,“ vysvětluje Thomas Stoffmehl a dodává, že Vorwerk bude dál sázet na přímý prodej.

Také proto je pro něj klíčové číslo, které udává počet prodejců Vorwerku. Celosvětově jich je 115 tisíc, zhruba dvojnásobek oproti době před deseti lety. Do konce desetiletí by se tohle číslo mělo zvednout nejméně na 150 tisíc. „Když roste skupina našich prodejců, roste i byznys,“ zdůrazňuje manažer. Většina z nich si prodejem jen přivydělává, jak potvrzuje také šéfka Vorwerku pro český trh Anna Semenowicz.

U nás aktuálně registruje přes dva tisíce obchodních poradců (ještě před pěti lety to bylo desetkrát méně), přičemž v průměru měsíčně vychází 2,5 prodaného Thermomixu, jehož cena u novějšího modelu dosahuje téměř 38 tisíc korun, na jednoho. Prodejci jsou většinou ženy, často začínají díky vlastní zkušenosti s Thermomixem a jeho další prodej vidí jako dobrý způsob, jak si přivydělat například na rodičovské. Záleží na nich, kolik ukázek za měsíc zorganizují a kolik robotů nakonec prodají. Na předváděcí akci, která trvá přibližně hodinu, zástupce přiveze přístroj včetně různého příslušenství, představí a ukáže všechny funkce a také uvaří třeba i celé menu od předkrmu po dezert. Většina lidí má prodej jako vedlejší činnost, ale někteří se do toho obují naplno a prodávají vyšší počty kusů měsíčně. Rekordmanku, jež za jeden měsíc prodala v Česku přes 40 Thermomixů, ale nejspíš jen tak někdo nepřekoná.

Skeptický pohled na přímý prodej Anna Semenowicz, rodačka z Gdaňsku, která mluví skvěle česky, odmítá. Sama se mu věnovala už od dob studií na vysoké škole ve Varšavě, pracovala v různých firmách s přímým prodejem, a než přišla do Prahy, přes tři roky vedla prodej Vorwerku v Polsku. Základem úspěchu v přímém prodeji je podle ní vzdělávání a školení poradců. Právě to je její hlavní téma, je muž dává nejvíc energie.

Její plán je jasný, zdvojnásobit počet poradců v Česku a s tím zajistit i další růst prodeje. „U nás v Polsku znají Thermomix jako značku všichni, je velmi silná. Oproti tomu český trh se teprve rozvíjí, je tu skvělá perspektiva pro růst. Typická reakce lidí na ukázkách je: Kde to bylo celý můj život?“ směje se Semenowicz. Ačkoli Vorwerk působí v Česku přes 30 let, teprve nyní se z jeho produktů stává známější značka. Používají ho nejen lidé doma, ale i někteří profesionální kuchaři. S Thermomixem je propojená

platforma Cookidoo, jež na displeji přístroje člověka provádí celým vařením. Součástí je také mobilní aplikace, z níž si člověk může například generovat nákupní seznamy přesně podle receptů. Ty jsou lokalizované pro jednotlivé

co se týká penetrace trhu, je globálním lídrem, Thermomix má téměř každá čtvrtá domácnost. „Největší potenciál nyní vidíme v asijsko-pacifickém regionu, hodně se zaměřujeme na Austrálii, Nový Zéland, Singapur, Malajsii

ce 1929 vznikl Kobold neboli česky skřítek – malý vysavač od Vorwerku. S revolucemi na trhu je to ale těžké, zákazníci přicházeli jen pomalu. Naštěstí se o rok později vrátil z USA Augustův syn Werner a s sebou při-



země. V nich má Vorwerk rovněž vlastní kuchařské týmy, které neustále testují a vyvíjejí recepty připravené pro daný trh. V češtině je tak dostupný třeba recept na svíčkovou s knedlíkem nebo dukátové buchtičky a další klasické pokrmy. Mezi nejčastěji vařená jídla ale – podobně jako jinde na světě – patří překvapivě obyčejná rýže. Lidé přístroj používají jako pomocníka pro každodenní vaření. Mimo chodem, druhé nejčastěji vařené jídlo jsou vejce. „Neptejte se mě proč. V životě by mě nenapadlo vařit je v Thermomixu,“ kroutí hlavou šéf Vorwerku.

Ačkoli je Česko pro Vorwerk relativně malý trh, tempo růstu a potenciál jsou vysoké. Největšími trhy jsou aktuálně Německo, Francie, Itálie, Španělsko, Polsko a zajímavé je Portugalsko, které sice není nejpočetnější, ale

nebo také Vietnam,“ dodává Thomas Stoffmehl.

Kdyby se dalo pohnout časem a u stolu by vedle současného CEO firmy seděl i Carl Vorwerk, hodně by se divil. Společnost nesoucí jeho příjmení založil ve Wuppertalu (ano, to je to město, kde mají unikátní závěsnou dráhu připomínající komiksy) v roce 1883 jako malou tkalcovnu koberců. Postupně rostla, zásadní rozmach firmy a klíčovou inovaci, na které Vorwerk stojí dodnes, přinesl ale až jeho zeť August Mittelsten Scheid. I když tak trochu omylem. Původně totiž vyvíjel a vyráběl motory pro gramofony, jenže s nástupem rádia celý trh padl, a tak pro výkonné a tiché motory hledal jiné využití.

Inu, a když vyrábíte koberce, víte, že je potřeba je také čistit. A tak v ro-

vezl nápad, jak „skřítko“ zachránit. Když nepřijdou lidé za ním, musí on za nimi. A tak se rozjel přímý prodej, kterému jsou ve Vorwerku věrní dodnes. Vidět, zažít a koupit. Asi o 40 let později rodinná firma uvedla na trh svůj první kuchyňský robot Thermomix. Nejnovější, sedmá verze se prodává od loňska. S rostoucí popularitou se přirozeně pojí rovněž fakt, že na trhu se objevují podobné přístroje s notně nižší cenou od jiných výrobců. Šéfa Vorwerku Thomase Stoffmehla to však nechává celkem v klidu: „Otevřeli jsme tuhle kategorii a lidé ji čím dál víc sledují. Když se podívám na nižší kategorii, je to rozumný trh. Thermomix je ale nejvíce digitalizovaný kuchyňský robot světa.“ Jak nicméně dodává, říct to nestačí. Člověk ho musí nejdřív vidět. **F**

DÁREK PRO NOVÉ FORBES ČLENY!



Objednejte si roční členství **MEMBER** a získáte
2x jednodenní skipas do Skiareálu Špindlerův
Mlýn v celkové hodnotě 3980 Kč.

Podmínky soutěže

Objednejte si roční členství **MEMBER** na www.forbes.cz. Nabídka platí při objednání členství v únoru 2026 a uhrazení do 28. 2. 2026 pro prvních 50 nových členů. Obdarované budeme kontaktovat elektronickou cestou v průběhu února 2026. Skipas platí v sezoně 2025/2026.

Objednávejte na
www.forbes.cz



DIGITÁLNÍ PROMĚNA OUTDOOR REKLAMY



Tomáš Tiefenbach a František Farenzena

Zatímco online prostor bojuje s přesyceností a bannerovou slepotou, v ulicích měst se odehrává tichá digitální revoluce. Venkovní reklama (OOH) už není o statických plakátech, ale o datech, flexibilitě a inteligentním zásahu v reálném čase. O tom, proč je digitální outdoor (DOOH) nejrychleji rostoucím médiem současnosti a jak česká a slovenská technologická platforma Lurity mění pravidla hry v regionálním marketingu, jsme si povídali s jejími lídry – Tomášem Tiefenbachem a Františkem Farenzenou.

Digitální outdoor ve světě se mění a exponenciálně roste. Proč právě digitál táhne růst celého segmentu? V čem je pro zadavatele reklamy tak neodolatelný?

Tomáš Tiefenbach: Statistika nelže – digitální outdoor je dlouhodobě rostoucí odvětví nejen ve světě, ale i u nás. Důvodem je únava z online prostředí. DOOH je médium, které neobtěžuje – nemůžete ho „přeskočit“ ani zablokovat, ale zároveň není invazivní jako vyskakovací okna v mobilu. Pro zadavatele je neodolatelný, protože kombinuje masový zásah s technologickou vyspělostí. Zatímco klasický outdoor stagnuje, digitál roste, protože do fyzického světa přináší to, co marketéři milují na onlinu – dynamiku a měřitelnost.

Čím se právě váš digitální out-of-home liší od klasických poskytovatelů OOH? V čem jste výjimeční?

František Farenzena: Naší hlavní výhodou je efektivita a inovativní přístup. Jsme primárně technologická platforma, která do outdooru přináší principy známé z onlinu. Klientům nabízíme unikátní samoobsluhu – kampaň si u nás dokážete nastavit a spustit během pár minut, stejně jako na sociálních sítích. K tomu přidáváme vysoký zásah a sledování statistik kampaní v reálném čase. Klient nečeká na reporty týdny. Vidí přesná data, může okamžitě měnit kreativitu podle potřeby a platí jen za reálný výkon. To je flexibilita, kterou klasičtí poskytovatelé OOH běžně nenabízejí.

Kam se posouvá digitální outdoorová reklama v rámci omnichannel komunikace a jakou roli bude mít v marketingovém mixu budoucnosti?

TT: Budoucnost je jednoznačně v omnichannel přístupu. DOOH už nesmí být vnímán jako izolovaný kanál. Je to most

mezi offline a online světem. V marketingovém mixu budoucnosti hraje DOOH roli „prvního kontaktu“ a budování důvěry v reálném světě, která následně konvertuje v mobilu nebo na webu. Naší vizí je, aby značky přemýšlely o DOOH jako o neoddelitelné součásti digitální strategie, ne jako o doplňku k printu.

V čem je česko-slovenský trh specifický a kde máte ambici překonat tradiční hráče?

FF: Naš trh je specifický silným postavením tradičních OOH hráčů, kteří historicky ovládají fyzický prostor. My ale nehrajeme hru o to, kdo postaví více billboardů u dálnice. Naší ambicí je překonat je v technologické rovině a flexibilitě. Zatímco giganti trhu jsou často zatíženi starými statickými nosiči a pomalými procesy, my jsme od začátku plně digitální a programatictí. Naší výhodou je rychlost – fungujeme bez tisku plakátů a čekání na výlep. Právě v této agilitě a schopnosti doručovat přesná data vidíme cestu, jak získat tržní podíl na úkor tradičních hráčů.

Které typy médií z vaší nabídky jsou dnes pro zadavatele nejatraktivnější a které lokality přinášejí největší pozornost?

FF: Nejlepších výsledků dosahuje mix formátů. Pokud mám být konkrétní, obrovskou pozornost a konverze přinášejí obrazovky v nákupních centrech, kde jsou lidé připraveni nakupovat. Stejně atraktivní jsou ale i naše velké LED plochy pro budování image nebo specifické sítě jako polikliniky či fitness centra pro cílený zásah. Letiště jsou prémiovým segmentem pro B2B a luxusní značky. Síla Lurity spočívá v tom, že pod jednou střechou dokážeme namíxovat kampaň, která zasáhne člověka cestou do práce, v čekárně u lékaře i při nákupech.

Zmiňujete data a AI. Máte konkrétní příklad, kdy technologie změnila výsledek kampaně?

FF: Skvělým příkladem je kampaň pro globálního prodejce nábytku. Klient perfektně využil možnost časového rozlišení vizuálů, kterou naše platforma nabízí. Ráno, kdy lidé spěchali do práce, nasadil kreativitu s claimem „Lepší ráno začíná v kuchyni“. Odpoledne, když se nálada měnila na uvolněnější, se vizuál automaticky přepnul na „Vánoční nálada začíná v kuchyni“. Je to důkaz, že zadavatelé už nepřemýšlejí staticky. Klient využil technologii k tomu, aby ve správný čas doručil přesně tu emoci, která byla pro zákazníka relevantní.

Světové korporace dnes řeší uhlíkovou stopu. Není digitální outdoor ve srovnání s papírem vnímán jako „energetický žrout“?

TT: Právě naopak. Když se podíváte na celý životní cyklus, digitál je často ekologičtější. Odpadá neustálá logistika, tisk, lepení a následná likvidace tun papíru a vinyly po každé kampani. V Lurity navíc optimalizujeme jas obrazovek a přecházíme na nejnovější generace LED technologií. Pro ESG reporty našich klientů je důležité, že jejich reklama nevytváří fyzický odpad.

Jaká je vaše vize růstu v nejbližších letech – trhy, inovace, partnerství?

TT: Naše vize stojí na inovacích a expanzi. Velký důraz klademe na propojení s platformou Simplaq a další omnichannel projekty. Naším cílem je plná integrace obrazovek do digitálního ekosystému obchodních center, včetně jejich mobilních aplikací a věrnostních programů. Co se týče růstu, díváme se na nové trhy ve střední Evropě a rozšiřování sítě partnerství, která nám umožní přinášet klientům ještě detailnější data a širší zásah. Více na www.lurity.com





NABÍT SI HUBU A... VSTÁT

Ať už Bratři, nebo čerstvě Gerta Schnirch. Hrdinové filmů **Tomáše Mašína** dostávají tvrdé rány, přesto se znovu zvedají. „Fascinuje mě to,“ říká režisér a k takovým slovům má patrně i osobní důvody.

FILIP SAIVER, FOTO: DAVID TURECKÝ

Gerta Schnirch od lékaře uslyší: „Vaše EKG vypadá dost bídne.“ Šedovlasá žena se nahne na židli do-

předu, čímž prorazí krunýř únavy, a se vzdorovitou pohotovostí opáčí: „Žádné hezčí nemám!“

Úplně stejné konstatování a úplně stejná reakce přitom nesedí jen na aktivitu Gertina srdce. Sedí i na její minulost, potažmo na minulost celé téhle republiky, minimálně na tu ve 20. století.

Nový dvoudílný film Tomáše Mašína, v němž se odvine také popsána scéna z ordinace, o této minulosti vypráví. Líčí minulost Gerty Schnirch, kterou skříply velké dějiny, konkrétně druhá světová válka i následná komunistická éra.

Právě kvůli námětu lze už nyní říct, co se v souvislosti s projektem, jehož premiéru na HBO Max rámcuje 4. únor, režisérovi nepovedlo. On to ostatně řekne sám. „Po Bratrech

jsem chtěl dělat něco lehčího,“ prozradí s odkazem na předchozí film, zpracovávající známé osudy rodiny Mašínových, s níž ho pojí vzdálené příbuzenství.

Nejspíš teď není vhodné vtipkovat, přesto se ohledně toho, že chtěl tvůrce po Bratrech točit něco méně dramatického, nabízí srovnání s mužem v restauraci, jehož záměr zakončit opulentní oběd náprstkem espressa dopadl naservírovaným vepřovým kolenem. Vyjdeme-li z patrně nejdůležitějších filmů Tomáše Mašína (s nímž si tykáme), pak i on s nimi strávil 3 sezóny v pekle, jak se jmenuje jeho celovečerní debut. Rovněž v debutu ukázala drápy krutá doba, v Bratrech a aktuálně v Gertě se do hrdinů krvelačnými zuby rovnou zahryzla.

„Opravdu jsem si chtěl od těžkých témat odpočinout, bývají stravující. A jakkoli jsem typ režiséra, který na place zachovává klid a nadhled, vše velmi spoluprožívám. Dohromady s časovým tlakem si to vybírá fyzickou daň, rozbolí záda, někdy žaludek, vyhodí se

ekzém. Není to příjemné, ale napojení a koncentrace jsou prostě velmi silné, jinak to neumím. A zatímco za Bratry jsem si dlouho šel, Gerta byl projekt, jenž přišel rychle. Nabídla mi ho Tereza Polachová, producentka České televize, která se se společnostmi Negativ, HBO a Arte na filmu podílí.“

Takže jsi ihned souhlasil?

Tereza mi zavolala v den, kdy mi zrovna po roce a půl práce zrušili jiný projekt. Byl jsem skleslý a Tereza mě nabídkou na Gertu vzala za límec a vytáhla mě ze sklíčenosti ven.

Nabídkou těžkého tématu tě vytáhla z těžké chvíle?

Dá se to tak s nadsázkou říct. Už při čtení knížky Vyhnání Gerty Schnirch od Kateřiny Tučkové mě napadlo, že je to skvělá látka s velkým filmovým potenciálem. Ale ambice na její natočení jsem původně neměl: bylo jasné, že zfilmování bude drahé, znám situaci na trhu, kde se bojuje s každou kačkou, a věděl jsem, že práva už jsou prodaná. Sám od sebe bych si na zfilmování



netroufl, ale jsem vděčný, že ke mně Gerta nakonec přišla. Fundamentem, z něhož Gertino drama vychází, jsou – stejně jako u dalších dvou již zmíněných filmů – takzvané velké dějiny. Takový rámec tě přitahuje?

Zajímají mě příběhy, v nichž je outsider v konfliktu se silnějším. Může jít o střet jedince se systémem, ale i o osobní konflikt. O střet slabšího kusu s rodinou nebo třeba o situaci malého, ošklivého a poďobaného studenta ve třídě plné sexy holek a fyzicky disponovaných kluků. Vždy mě štválo, že někdo silnější zneužívá moc k ponižování, k potlačení práv jedince, k potlačení toho, aby mohl člověk žít takový život, jaký sám žít chce. Tohle téma mě permanentně přitahuje a v případě Gerty obzvlášť, protože tam je ještě přidaná hodnota, že hlavními hrdinkami jsou ženy, společně s dětmi nejzranitelnější bytosti. Ze své podstaty ženy většinou nejsou agresivní, kulturně a sociálně jsou tradičně vnímány jako někdo trochu stranou, někdo místy i přehlížený. Pozor, teď nemluvím nějak korektně – aktuálně je tématem doby, že by ženy měly být více respektované, což bez váhání podepíšu, ale moje tvorba vždycky taková byla, nedíval jsem se na trend. Chtěl jsi konfrontovat jistou křehkost s krutostí?

Vnímám jsem to už v knize a chtěl to zesílit. Tu ženskost, křehkost, ale taky hrdost. Gerta se přes všechna úskalí snaží udržet nejen mateřskou roli, ale současně důstojnost. Odmítá se překloupat na stranu, kde to je výhodnější. Zachová lidskost i v totálním zmaru. Chtěl jsem zobrazit zejména osobní optiku člověka, který turbulence doby nezažívá „objektivně“. Každý je prožívá po svém, skrz vlastní úspěchy či selhání a strachy. Umí je vytěsnit? Budou to slepé skvrny, nebo si je – v případě Gerty vědomě – ponese celý život s sebou jako batoh cihel na zádech?

Než jsem pustil diktafon, říkal jsi, že ti je Gerta sympatická mimo jiné tím, že

i v těch nejtěžších okamžicích dokáže alespoň kousek důstojnosti vyškrábnout. Že to máte celkem společné...

Ze své perspektivy jsem už při čtení knihy cítil, že Gertě rozumím. Že má momenty, které jako by měly i něco ze mě: pocit, postoj, vzdor nebo zkušenost s vyčleněností. Znáš ten pocit – někdy jsi sám uprostřed davu. Ale i když je Gertě zle a padá, umí se zase postavit na nohy. To je taky moje životní zkušenost. Člověk má ideály a pak si občas nabije hubu.

Řekneš mi osobní příklad?

Osobní si nechám pro sebe, ale mnozí kolegové asi potvrdí, že pracujeme v branži, kde je extrémně kompetitivní prostředí, ne každý to myslí upřímně. Střetáváš se s profesní rivalitou, někdy poměrně agresivně ventilovanou. Jeden den máš projekt, druhý ho nemáš a ne vždy je to o talentu. Zažíváme vzestupy, nadšení, pak strmé pády. Stačí jeden e-mail a tři roky práce, psaní, shánění peněz na projekt jsou pryč. To se mi několikrát stalo: byl měsíc před natáčením, měl jsem postavený štáb, natáčecí plán, všechno. A najednou – jako když sklapneš knížku – nebylo nic, jen prázdko. Podobá se to hnusnému rozchodu s dlouhodobou partnerkou, je to taková malá smrt. Gerta má ty pády samozřejmě násobně víc existenční, jde i o život, ale ta její tvrdohlavost, vůle, neústupnost... Já nemám rád konflikty, jsem konsenzuální člověk, ale když jsem pevně přesvědčený, že je něco správně, dokážu to silně hájit. Když jsi říkal, že tě zajímá konflikt jednotlivce se systémem, hned mě napadlo, že je to vlastně formanovské téma...

Souhlasím, i když s Formanem se absolutně nechci srovnávat. Ano, je to moje životní téma. Už ze základky si vybavuji situace, kdy jsem stál proti většině spolužáků i učitelce, obhajoval slabšího spolužáka a pak kvůli tomu ještě dostal do držky. Jsem typ, který jde mimo skupinu, třeba při školním výletě jsem se loudal vzadu. „Straní se kolektivu,“ napsal jednou učitel mojí

mámě. Lidi mám rád, na filmování miluju právě týmovou práci, že jdeme společnou cestou, ale cizí je mi ideologické přimknutí se k houfu. Konfrontuješ sám sebe s hrdiny svých příběhů? Říkáš si u Gerty nebo u Bratrů, jak by ses zachoval? Ptáš se, jestli bys byl – s odpuštěním – svině, mlčící většina, nebo zda bys měl odvahu se vzepřít?

Ptám se, ale odpověď neznám. Vzpomínám na jeden moment na konci základky: s kamarády jsme se strkali, spadli do záhonu, zvalili ho, majitel vyběhl, kluci utekli, já stál, chlap mě zavlkl dovnitř a tam mě zmlátil – chtěl vědět, jak se kluci jmenují. A já se kousl, že nic neřeknu, že nepovolím. Kamarádi pak zavolali policii... Ale pozor, tenhle zážitek si netroufnu srovnávat s tím, co zažila Gerta nebo bratři Mašínové a jejich rodina. Skutečně obdivuju odvahu a sílu těch, kterým šlo o život nebo život s nasazením vlastního zachránili. Nechtěl bych výhradně o tom točit do konce života, ale když o tom točím, pak vědomě způsobem, aby si divák kladl otázku, co by v absolutní tísní dělal. Jak by se zachoval na místě Gerty, na místě bratrů.

Jak složité bylo točit film o Mašínových s příjmením Mašin a příbuzenskými vazbami na rodinu?

Někdo říkal, že „Mašin točí Mašiny“ je skvělý headline, já to bral spíš jako handicap.

Pokud tě to svazovalo, naprosto tomu rozumím.

Před natáčením bych to neprozradil, zpětně můžu. Jsem rád, že příběh mohl vzniknout – je to vlastně antická tragédie a zaslouží si velké plátno. Mé příjmení ovšem bylo mnohdy minus. A jaké bylo, že jedna z hlavních postav filmu žije? Oba jsme se s Josefem Mašínem, který s bratrem Ctíradem vedl protikomunistickou odbojovou skupinu a později se v neuvěřitelné odyseji dostal do svobodného světa, potkali v jeho domovské Santa Barbaře v Kalifornii. Pro mě šlo o nezapomenutelné setkání – z první návštěvy jsem napsal text pro Forbes, z druhé se zrodila kniha.

Forbes, v němž byl Pepa na titulní straně, jsme si s producentem Bratrů Petrem Bílkem koupili v Praze na leštišti, odkud jsme zrovna do Santa Barbary vyráželi. A Pepa o tom rozhovoru s tebou mluvil. On je strašně fajn. Zosobňuje neústupnost, pevný názor a hlubokou vnitřní integritu. Založením je voják, tak byl taky vychován. Ale i kdyby to nebyl Pepa, kdyby to byla jiná žijící osobnost s ohromně silným příběhem, pak ten, kdo o tom točí film, je ve strašně nevýhodě. Zprv máš k tomu člověku velký respekt. Druhá věc je, zda je vůbec možné, aby se daná osoba mohla v tom příběhu skutečně poznat. Vše reálně prožila, zná a stále vidí všechny detaily, zatímco my v uvozovkách točíme modelové situace. Další limit je, že kluk, který toho člověka hraje, mu není podobný, a tak bych mohl pokračovat.

Josefa hrál Oskar Hes.

Zrovna Oskara Pepa se sympatickou ješitností komentoval, že jsem ho vybral dobře, že je fešák. Ale jinak to nikdy ve filmu nebude tak, jak si to prožil. Akce u Waldowa, kdy se Pepa, Ctirad, Milan Paumer a Vašek Švéda dostali z obklíčení stovek vojáků a policistů, bude před kamerou vždy jen inscenovaná. Omezením je pochopitelně i to, že do dvouhodinového filmu nedostaneš všechno, co jsi chtěl nebo co by si příběh zasloužil.

Co jsi neukázal a chtěl?

Například odlišnost povah bratrů. Pepa vždycky řekne, že Ctirad – on mu říká Radko – byl největší borec, frajer. Tahle bratrská loajalita se mi moc líbí, ale taky jsem mu říkal: Občas jste se museli hádat, neříkej, že ne! A Pepa, že si občas dali i do držky, jinak byli ve všem zajedno. Od jejich sestry Zdeny ale vím, že povahově odlišní byli – dynamiku mezi nimi jsem chtěl ukázat víc a je mi líto, že nebyl prostor. Šlo mi o to, zaostřit víc rovněž na ženské postavy, mámu a sestru, a nemínil jsem dělat z Bratrů kovbojku, jak si někteří přáli, nemínil jsem z nich dělat Butche Cassidyho a Sundance Kida...

Kteří se navíc a na rozdíl od Butche a Sundance dostanou z každého obklíčení...

A to je strašně dobře. Jiní to štěstí a schopnosti neměli, ale sláva všem hrdinům.

Byly i výhody toho, že jsi točil o žijící postavě? Vzpomínám, jak mi Oskar Hes, člen ložského výběru Forbes 30 pod 30, fascinovaně líčil situaci, když Josef provázel herce a štáb po místech v Německu, kde se drama odehrálo. A že Pepovi, narozenému v roce 1932, nestačili mnohem mladší, že vás skoro předbíhal...

Ne skoro, Pepa nás opravdu předbíhal! Byl vždy o pár kroků napřed.

On se tedy neloudal!

V Německu s námi byli potenciální nebo už domluvení koproducenti, ti samozřejmě stáli o setkání s Pepou, který je poutavý a vtipný vypravěč. Někteří lidé byli třeba o 30 let mladší, ale po čase se při Pepově tempu už loudat začali, sedali na pařezy. Natočte to na telefon, říkali, pak si to pustíme. **Bylo pro tebe užitečné, že jsi viděl místa, jež byla pro cestu skupiny bratří Mašínů klíčová?**

Jo. Kupříkladu jsem získal velmi živý pocit právě ze střetu u Waldowa. A potěšilo mě, že Pepa mi pak na tuhle zfilmovanou scénu řekl o. k. Tedy s jednou výhradou. „Máte jiná auta,“ povídá mi, „Němci tenkrát měli opely.“ Já na to: „Pepo, my jsme rádi, že jsme dali dohromady šest dobových nákladáků, jeden transportér a cisternu.“ Na druhou stranu jsme slyšeli chválu, že jsme do detailu dodrželi typy pistolí, pušek i samopalů. Dělat dobovou věc je logicky vždy obtížnější, to jsem si uvědomil hned u 3 sezón v pekle. **Při debutu, který přišel ve tvých čtyřiceti... Neloudal ses zase?**

Já neměl ambice být režisérem, od dětství jsem inklinoval k výtvarnu. Ano, hltal jsem filmy, ale moje volba byla studovat malířství, konceptuální umění, to jsem absolvoval v multimediálním ateliéru na AVU. Víceméně kvůli obživě jsem začal kreslit storyboards, výtvarné scénáře, třeba pro Davida

Ondříčka. Postupně jsem se dostával blíž k filmařské komunitě, natočil první hudební klip, druhý, pak nějakou reklamu a asi jsem uspěl, protože si mě vybrali znovu. Až po pár letech a točení desítek reklam jsem začal cítit potřebu vytvořit delší filmový příběh.

Nedívali se na tebe skrz prsty? Neříkali, kde vzal reklamní režisér tu drzost točit film pro kina?

Určitě mě všichni neplácali po ramenou. Zhruba tak, jak říkáš, to tenkrát bylo i komentováno. Příjemné to nebylo, ale takové je filmařské prostředí. **Nepochyboval jsi i ty sám, jestli na to máš?**

Samozřejmě hlodala nejistota, kecal bych, že ne. Ale měl jsem příběh, chtěl ho vyprávět a věřil tomu, že vím jak. A přišlo jedenáct nominací na Českého lva, tři byly proměněny, byly další ceny. Snad jsem úplně neselhal.

Jak jsi na debut sháněl peníze?

Byl jsem spolumajitelem reklamní produkce a té se dařilo, takže jsme do filmu mohli dát část vlastních prostředků. Dali jsme taky dohromady nějaké fondy a granty. Výhoda byla, že jsem si byl sám producentem. Dalším byla Monika Kristlová, mimo jiné producentka Vln. Patří jí velký kredit, odvedla obrovský kus práce. Když film vzniká ve tvé společnosti, tak se – alespoň mně – točí líp. Za možné průšvihy si můžeš jen ty sám. Ale ufinancovat film takového rozsahu fakt není legrace. Brali jsme si i kontokorent.

Kontokorent?

Půjčíš si u banky, abys všechno poplatil, v tomto případě náklady navíc. Z velké části jsme sice měli 3 sezóny zafinancované, ale jak už jsem říkal – dobovka je nákladná a my měli ambice udělat film co nejlépe. Takže si někde řekneš: „Tady by to chtělo ještě o pět historických aut víc, tady to dostavíme, tady bude širší záběr.“ Například když Kryštof Hádek v hlavní roli prochází Jindřiškou v centru Prahy, museli jsme ji zastavit, dovézt dobovou

20!

Czech Grand Design

Jan Černý – Grand designér 2024
Foto: Lena Knapová, Fotografie roku 2024

11. 3. 2026 20:15
ČT art + iVysílání

20. ročník výročních cen
Akademie designu České republiky

HLAVNÍ PARTNEŘI:

ČESKÁ
spořitelna

PRAHA
PRAGUE
PRAGA
PRAG

KKCG
Real Estate Group

EUROMEDIA

ploom

PARTNER MOBILITY:

SKODA

tramvaj. Pak si musíš vzít ještě nějakou kačku navíc, pár milionů. A jdeš do banky.

Kolik těch milionů bylo?

Přes deset.

Jak se pak člověku spí?

Blbě. Ale nejsme s Monikou Kristlovou typy, které se složí. Měli jsme tu produkci, a zatímco předtím jsem si reklamy vybíral, teď jsem začal brát úplně všechny. Finanční díry se začaly zacelovat, nám se čím dál víc ulevovalo a tím se nám zvedalo i sebevědomí ve smyslu, že umíme průšvih řešit, kousneme se, jdeme dál. Občas se mi podaří sehnat peníze i díky kontaktům v reklamě, pro Bratry například. Měli jsme i sbírku na Hithitu, točil jsem tam s Matějem Liškou videa, jako reklamní režisér mám do marketingu kvalifikovaný vhled. U Němých tajemství ale šly například všechny finance za producentem Jiřím Tučkem, byla to taky skvělá spolupráce. Řekl, že dokážu vytvořit filmy, které dělají dojem většího rozpočtu, že to je výhoda i pro případné financování dalších projektů. Jak se takový dojem dělá?

Snažím se pracovat s detailem, používat filmový jazyk. Lidi říkají, že i když třeba mají výtky k tomu a tomu, nemohou mým věcem upřít, že působí divácky atraktivně, že jsou filmově výtvarné.

Pomohla ti reklamní tvorba v té filmové?

Rozhodně. Každá reklama je jiná, ať už jde o způsob střihu, záběrů, strategie, toho, jak má produkt vyznít. Naučil jsem se taky maximální efektivitě v řízení placového času, to se úročí nejen na filmech, ale třeba i při seriálech Profesor T. nebo Ochránce. A je to zároveň škola diplomacie: do vzniku reklamy mluví hodně lidí, takový babylon, naučíš se vycházet s lidmi, s klienty. Za všechno tohle z velké části vděčím reklamám.

Vypíchneš nějakou, kterou máš rád?

Naskočila mi jedna. Šlo o malý budget, reklama na to, že Volkswagen Golf má nově klimatizaci v základní ceně. V jednoduché scéně sedí čtyři chlapi

v sauně, hrozné vedro, pak z ní vylétnou a běží podél rybníka. Celou dobu to vypadá, že zahnou na molo a skočí do chladné vody, ale oni místo toho hupsnou do Golfu, zavřou dveře a pustí klimatizaci. Vlastně kravina, ale mělo to velkou odezvu. Získalo to řadu cen, koupily ji snad všechny evropské trhy a dostala se mezi 100 nejlepších reklam roku podle Gunn Reportu.

Natočil bys reklamu i dnes jako filmový režisér?

Reklamy točím pořád, i když výrazně méně. Tak jednu dvě ročně, pokud zrovna netočím filmový nebo seriálový projekt. Práci na reklamách rozhodně nevnímám jako něco menšího. I tady potřebujete řemeslo a talent. Spousta lidí dělá reklamy na opravdu filmové úrovni a mnozí točí taky skvělé filmy. Třeba Ivan Zachariáš nebo Martin

Krejčí. Reklamy točím rád, ale člověk stárne, přicházejí mladší a talentovaní kolegové a trh chce točit s nimi, probíhá přirozená generační výměna. Teď si mě často vybírají na spoty s dětmi, protože jsem trpělivý a dost mladých s rozjívenými dětmi točit nechce. Na točení reklam s děckami musíš být trochu buddhista.

To ti jde?

Jo, jo. Uprostřed chaosu najdi mír v sobě.

A kromě „míru v sobě“ jsi už našel látku na příští film?

Aktivně pracuju na hezkém scénáři, kterému velmi věřím a hrozné bych ho chtěl natočit. Vztah otce a dospívající dcery. Taková existenciální komedie. Komedie? To by se ti splnilo přání natočit po těžkých věcech něco lehčího.

Skoro se za to modlím. **F**





HOTEL IMPERIAL

Spa & Health Club



DOPŘEJTE SVÉMU ZDRAVÍ TO NEJLEPŠÍ

Týdenní lázeňské pobyty od 15 900 Kč*

www.spa-hotel-imperial.cz

*Cena je uvedena za osobu ve dvoulůžkovém pokoji



PROSTĚ DAKAR

BOJ S POUŠTÍ. S TECHNIKOU. SÁM SE SEBOU. TĚŽKÝ
TERÉN JE VÝZVA. ZÁVODNÍCI SE MĚNÍ V LEGENDY.
RALLYE DAKAR JE SVĚT SÁM PRO SEBE.

ONDŘEJ KINKOR





Připomíná to vrcholící přípravu na útok. Operaci Pouštní bouře. Nebo scény z postapokalyptického filmu Mad Max. Rozpálená krajina je zahalená do oranžového světla, horizont se ztrácí v jemném zvráceném písku a na obrovské ploše jsou v chaotické formaci nastartované stovky strojů připravených na pokyn k útoku. Jenže nejde o válku, kde se obsazuje území, ale o závod, kde se obsazují stupně vítězů. Rallye Dakar.

Je to závod, který se jezdí už skoro 50 sezon. Sedm roků je jeho domovem Saúdská Arábie. Trvá dva týdny,

během nichž závodníci urazí skoro pět tisíc kilometrů v tempu tak ostrém, jak to jen jde. A je plný neuvěřitelných příběhů, jež se mohou stát snad jen tady, na Dakaru, kde na vítěze vedle slávy čeká vysněná soška zlatého beduína. Kolikrát ale stačí „jen“ dojet do cíle. Aby se to povedlo, bolest jde často stranou.

Jedním z hrdinů letošního Dakaru byl francouzský navigátor Mathieu Bäumel, který Dakar vyhrál už čtyřikrát. Na konci loňského ledna bojoval i na Rallye Monte Carlo Historique, kde došlo k nehodě. Zatímco kolegiálně pomáhal soupeři z poničeného auta,

smetl ho další závodník. Bäumel skončil v kómatu a s vážně poraněnými nohama. Když se probíral, lékaři mu dali na výběr: buď zkusí nohu zachránit s vědomím nejistého výsledku, nebo amputace.

„Byl jsem s Guillaumem De Méviussem domluvený, že spolu pojedeme Dakar 2026. Lékaři říkali, že to nepůjde, protože mám před sebou dva roky rekonvalescence. Já jsem ale věděl, že rallye Dakar začíná za deset měsíců. A teď jsem tady;“ vysvětloval padesátiletý Bäumel, jenž do závodu na pozici navigátora skutečně nastoupil, dokončil ho, a ještě jednu z etap vyhrál.

Nebo Daniel Sanders, který rallye zdolává na motocyklu. Loňský vítěz, jenž toužil po tom, vítězství zopakovat dvakrát během dvou sezon. Měl na to. Ještě po konci deváté etapy vedl před soupeři o šest a půl minuty, ale v dalším závodě spadl tak nešťastně, že si zlomil klíční i hrudní kost. U ležícího Sanderse okamžitě zastavil Ricky Brabec, aby mu pomohl zpátky do sedla, protože na Dakaru se to tak zkrátka dělá. Nikdy nevíte, kdy pomoc budete potřebovat





vy. Sanders pak v bolestech dojel do cíle se ztrátou skoro půl hodiny. Normální by bylo odjet do nemocnice a domů. Jenže... „Máma a táta nevychovali žádného kluka, který se vzdává. Dokud mě ze závodu nevyřadí, neodstoupím,“ prohlásil Australan s vědomím toho, že má před sebou ještě tři další etapy. Celý Dakar dokončil pátý.

A Američan Brabec? Dlouho to vypadalo, že bude vítězem. Jenže... nezapomínejme, že tohle je rallye Dakar.

Jedna, dva. Co stihnete za dvě sekundy. Ale právě dvě sekundy po ujetí 4800 závodních kilometrů rozhodly o vítězi. Brabec 20 kilometrů před cílem poslední etapy ještě vedl o tři minuty. Jenže sedm kilometrů před koncem udělal chybu v navigaci a do té doby druhý Luciano Benavides Brabce předjel. O dvě sekundy. Jedna, dva. Tohle je rallye Dakar.

To jsou příběhy lidské. Letošní Dakar ale zažil příběh spojený se slavným autem. Legendou, offroadem, jenž před šesti lety prošel proměnou tak razantní, že řadě jeho skalních vyznačů způsobila srdeční slabost. Faktem ale je, že automobilka Jaguar Land Rover ho od té doby sotva stihá vyrábět, protože místo auta pro safari vytvořila vůz, za který vás pochválí i manželka. Zn.: terénní schopnosti přinejmenším zachovány.

Letos vůbec poprvé se Land Rover s Defenderem vydal na rallye Dakar coby tovární tým. A nepodcenil nic.

Automobilka s Defenderem D7X-R například nenaskočila do nejvyšší kategorie T1+ Ultimate, v níž se prohánějí extrémní pouštní speciály, ale vsadila na třídu Stock, určenou strojům, které mají velmi blízko k těm sériovým. Aneb nejlepší způsob, jak zákazníkům doručit informaci, že to, co si odvezou z autosalonu, nemá zase až tak daleko k tomu, co ujede pět tisíc kilometrů pouští v ostrém tempu.

Základem pro závodní D7X-R se totiž stal Defender Octa, to nejostřejší, co Defender zákazníkům prodává. Tři přesně taková auta, jež vznikají na lince v Nitře, pak odvezli do Spojeného království, aby je v rámci pravidel „trochu“ poladili. Aby se Octa zhruba za pět milionů korun proměnila v závodní D7X-R v hodnotě 28 milionů korun, dostala například nové odpružení, výkonnější chlazení, širší rozchod kol, posílené brzdy, větší pneumatiky, vyšší podvozek nebo nádrž na 550 litrů benzínu, která nahradila

zadní sedadla. Kratší je třeba i výfuk, jenž končí hned pod řidičem.

„I když je podvozek chráněný, stejně by se standardní výfuk mohl během závodu poškodit, což by pak mohlo mít vliv na fungování motoru. Proto jsme ho udělali krátký, jak to jen šlo,“ vysvětlil uprostřed dakarského bivaku Jack Lambert z JLR, který měl proměnu sériového auta v pouštní stíhačku na starosti. Co ale podle pravidel zůstalo stejné jako u běžné Octy, je převodovka nebo benzinový osmiválec s objemem 4,4 litru a výkon 635 koní. Do mechaniky motoru a převodovky se sahat nesmělo. Měnit bylo dovolené jen nastavení fungování, kvůli němuž Land Rover jeden návěs speciálního kamionu v dakarském bivaku obsadil rotou inženýrů s výkonnými počítači.

K vyladěné technice a rozsahem asi největšímu týmu letošního Dakaru pak automobilka angažovala řidičskou legendu s přezdívkou Mr. Dakar. Tou nebyl nikdo jiný než čtrnáctinásobný dakarský vítěz Stéphane Peterhansel. Další dvě auta tým svěřil Američance Saře Price a Litevci Rokasi Baciuškovi. A byl to právě Baciška, kdo s Defenderem D7X-R v kategorii Stock celý Dakar vyhrál. Sara Price se svým navigátorem dojela druhá a Mr. Dakar skončil čtvrtý. V závodě, kde je úspěch už jen to, že dojedete do cíle, snový výsledek. „Sny se plní, víte? A mým snem bylo vyhrát,“ usmíval se v cíli Baciška.

Tohle je prostě rallye Dakar. **F**



NEJKRÁSNEJŠÍ HORSKÉ APARTMÁNY V KRKONOŠÍCH

Butikový projekt 11 horských apartmánů roste v malebném údolí Horního Maršova a nadchne i nejnáročnější. Apartmány Albeřice jsou ztělesněním klidu v srdci Krkonoš, přesto na dosah středisek. Kolaudace: 4Q 2026. Výhradně v Luxent – Exclusive Properties.
www.luxent.cz/nabidka/AA



INVESTICE DO VÍRU ČASU: CZAPEK ANTARCTIQUE TOURBILLON

Czapek Antarctique Tourbillon „Singularité“ vtáhne do víru: guilloché s efektem nekonečné hloubky, nový in-house kalibr 9 s „létajícím“ tourbillonem a integrovaný náramek s mikronastavením. Investiční lahůdka.
www.beny.cz

ROZZÁŘÍME I VAŠE PODNIKÁNÍ

Přemyslejte, jestli vašemu podnikání chybí něco, co by mu pomohlo být vidět? Na neony.cz děláme LED neony na míru pro kavárny, podcasty, silné značky, ale i dekorace do domácnosti. Zářivé barvy, emoce a wow efekt. Neony.cz vám pomohou vyniknout!
www.neony.cz



INCATERING

Na trhu od roku 1995

Gala večere, rauty, coffee
breaky, svatby, večírky, oslavy
i další cateringové akce.



Profesionální catering

na velké kongresy, konference,
ale i menší firemní eventy nebo
oslavy. Moderní gastronomie,
špičkový servis.



www.incatering.cz

alumni

MYŠLENKY (NAŠICH) MLADÝCH

„Moje taktika byla – a ještě hodněkrát potom – nikomu neřeknu, kolik mi je, dokud se explicitně nezeptají na věk a nevyhodí mě, protože jsem moc mladý. Složil jsem pak tým, kde byli i starší spolužáci a maturanti, prošlo to – a vyhráli jsme. A tak jsem měl jisté místo na univerzitě, ačkoli jsem ještě neměl hotovou základní školu.“

vědec **Simon Klinga** (nar. 2007) o tom, jak ve čtrnácti letech vyhrál první velkou univerzitní vědeckou soutěž

„Málokdo si to uvědomuje, ale být zpěvákem je nonstop job. Není ti dobře? Neexistuje! Všichni čekají, že se budeš konstantně usmívat, a když ne, jsi hned namyšlenej. Přitom jen nemáš náladu, protože den blbec.“

zpěvák **Sofian Medjmedj** (nar. 2001) o úřadu populárního umělce

„Když jsem začínal, bavil se s hosty jsem nesnášel. Časem jsem ale zjistil, že je to důležité, a prostě jsem šel a zkoušel to. Nakonec jsem zjistil, že mě to baví.“

Tomáš Ngoc (nar. 1995), manažer londýnské michelínské restaurace Story, o přístupu k zákazníkům

„Nevím, jak by měla fungovat múza. Tvoření si zařadím do harmonogramu a nečekám na znamení shora. O svých obrazech, motivech hodně přemýšlím. Ve chvíli, kdy mám tvořit, něco načrtnu a až pak o tom přemýšlím a hledám v tom nějakou odpověď.“

Matěj Hošek alias Maatty (nar. 2004), úspěšný umělec s Aspergerovým syndromem, o svých múzách

„Chtěl bych být pořád vitální, pořád aktivní, stále bych si chtěl držet lásku ke sportu. Také bych chtěl mít svůj kamrlík, nebo ještě lépe dům, kde bude klid a kolem spousta přírody. Ve velkém městě bych natrvalo určitě bydlet nechtěl.“

nevidomý plavec, trojnásobný paralympijský šampion **David Kratochvíl** (nar. 2007) o svých snech

„Vzdělání je základní právo, které by mělo být dostupné každému dítěti bez ohledu na původ či okolnosti. Proto vedu nadační fond podporující vzdělávání, v jehož rámci momentálně vyvíjíme také edukativní aplikaci.“

Miss World **Krystyna Pyszková** (nar. 1999) o své nadaci Pyszko Foundation, jež v Česku organizuje vzdělávací programy a v Tanzanii vyučuje angličtinu

„Když se daří, hodně vydělám, ale taky toho spoustu zaplatím. A dělám si samozřejmě radost, asi jako každý.“

tenistka **Kateřina Siniaková** (nar. 1996) o svých třisetmilionových příjmech

„Jsem strašně rád, že jsem dospěl do pozice, kdy mám stále víc prostoru a příležitostí dělat si věci po svém. To je strašně osvobozující. Vždy je tu režisér, který je na prvním místě a je třeba ho respektovat, ale snažím se se všemi spolupracovníky vždy vést dialog, který vyústí v kompromis, kde budeme všichni spokojení. Je to ku prospěchu všech. Nejsem produkt, který plní požadavky.“

herec **Oskar Hes** (nar. 1998) o své práci

Myšlenka na závěr:

„Mládí není období života, ale duševní stav.“

Johann Wolfgang von Goethe, německý spisovatel a básník

Apple MacBook Pro Supervýkon pro firmy.



iSTYLE

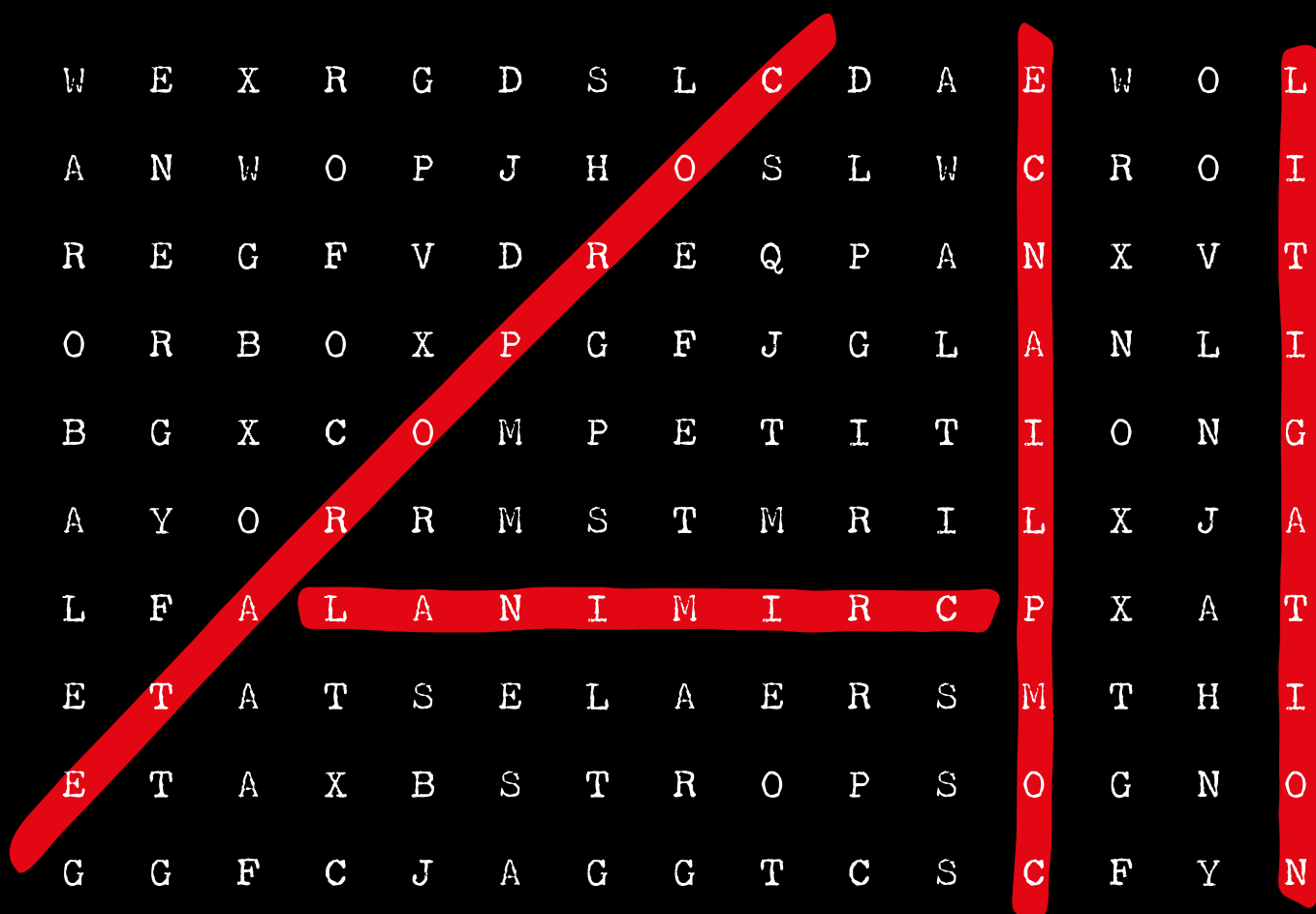
Získej Magic Mouse a rok záruky navíc
ke každému nákupu Macu na firmu.



Premium
Partner

Právnická síň slávy má nového člena. My máme 44 dalších.

JUDr. Tomáš Sokol vstoupil do Právnické síně slávy.
Spolu s ním stojí tým, který 16x vyhrál v Trestním právu a ovládl Compliance. Mimo jiné.



LITIGATION | CORPORATE | CRIMINAL | COMPLIANCE | COMPETITION
REAL ESTATE | LABOR | IT LAW | TAX | ENERGY | SPORTS | GDPR

sokol novák tdpA