



MED

MODERNÍ EKONOMICKÁ DIPLOMACIE

LEDEN 2026
ČÍSLO 48



ČESKÉ TECHNOLOGIE V NOVÉ METROPOLI EGYPTA

Strana 20



ROZHOVOR

PBS byla v Americe ve správný
čas na správném místě

Strana 2



TÉMA

Investice v zahraničí přinášejí
Česku i velké výhody

Strana 6



INVESTICE NA UKRAJINĚ

Tenkrát na Východě – Ukrajina
nepřestává lákat český byznys

Strana 9



Experti na cizí měny



Nejlepší podmínky
pro malé a střední firmy



Skvělé kurzy pro směnu
27 světových měn



Ochrana před kurzovým
rizikem



Rychlé platby a multiměnový
účet zdarma

Kontaktujte nás



800 311 010
info@citfin.cz
citfin.cz

OBSAH

2-5 > Milan Macholán, PBS:

V Americe jsme byli ve správný čas na správném místě

6-8 > Téma:

Investice v zahraničí, benefity pro Česko

9-11 > Investice na Ukrajině:

Tenkrát na Východě

12-13 > BTL:

Ze šaten do světové extraligy

14-17 > Vojtěch Kačena:

Baterie se stávají vítěznou technologií. Investujeme do nich i v Japonsku

18-19 > Rozvojová spolupráce:

České know-how, globální ambice

20-22 > Trhy:

České výrobky mají v Egyptě stále dobrý zvuk. Hitem jsou investice a inovace

23-25 > Trhy:

Za romantickou kulisou Alžírsko se skrývá země s moderními ambicemi

26-28 > Trhy:

Stabilní Maroko je branou také do dalších afrických zemí



Vážení čtenáři,

ekonomové, právníci i politologové se budou ještě dlouho zabývat tím, jak loni světovým obchodem zahýbala – a nejspíš ještě zahýbe – celní politika Trumpovy administrativy. Na stránkách magazínu MED jsme se mimo jiné věnovali i dopadům na české exportéry. Pro mnohé z nich se Spojené státy staly v posledních letech klíčovým zahraničním trhem.

V centru pozornosti byla otázka, jestli se české firmy rozhodnou pro investice v Americe, aby vyráběly přímo tam a clům se tak vyhnuly. Ukázalo se, že samotné tarify většinou hlavním faktorem pro podobné dobývání amerického trhu nebudou. Kdo dlouhodobě cítil potřebu v USA být, v tamní expanzi pokračoval, „cla necla“.

Potvrzuje to i aktuální rozhovor s Milanem Macholánem, generálním ředitelem PBS Velká Bíteš – předním výrobcem leteckých motorů. PBS Group zahájila výrobu v americké Georgii, důležité pro ni byly investiční pobídky. Cla nesehrála žádnou roli. Sesterskou společnost PBS Aerospace podle Macholána za oceánem berou jako americkou firmu. To v jedné větě vystihuje celou podstatu investice.

Ve Velké Bíteši však přesunem části výroby a vývoje do Ameriky nic neztrácí. Naopak. Milan Macholán očekává, že díky vývoji jak v Česku, tak v USA bude možné dosáhnout synergií a dalších, ještě rychlejších, inovací. Český export motorů do dalších zemí z toho může jen profitovat.

Podobný pohled na investice (nejen) v Americe nabízejí i další čeští byznysmeni a manažeři. Výjimkou je proslulý výrobce nemocničních lůžek Linet. Jeho šéf Tomáš Kolář potvrdil, že firma kvůli clům přesunula výrobu terapeutických matrací k americkému dodavateli OEM (výrobce, který dodává Linetu přesně na zakázku). A Linet výhledově v Americe chystá i vlastní výrobu stretcherů pro přepravu pacientů.

Analýza v nejnovějším MEDu se pak zaměřuje na to, jaké všechny benefity přináší tuzemské ekonomice zahraniční investice českých firem – ať už je prvotní motivace jakákoliv.

JAN ŽIŽKA

editor Moderní ekonomické diplomacie

Milan Macholán, PBS Velká Bíteš:

V AMERICE JSME BYLI VE SPRÁVNÝ ČAS NA SPRÁVNÉM MÍSTĚ

Nové poznatky o vedení boje ve vzdušném prostoru a významu dronů, které přinesla ruská válka na Ukrajině, nezůstaly stranou pozornosti amerických ozbrojených sil. Český výrobce motorů do dronů a vojenských střel PBS Group byl na rostoucí poptávku svých amerických odběratelů připraven. „Už jsme měli naše motory v Americe odzkoušené a zákazníci jako US Air Force i US Navy byli s výsledky těchto zkoušek spokojeni,“ řekl generální ředitel PBS Velká Bíteš Milan Macholán v rozhovoru pro magazín Moderní ekonomická diplomacie (MED).

PBS Group, která je významným českým exportérem motorů i dalších komponentů letadel, investovala do nového výrobního závodu a vývojových kapacit přímo v americké Georgii. Skupina si od této první zahraniční investice firmy z českého leteckého průmyslu slibuje další a ještě rychlejší inovace. „Kolegové z Ameriky mají svoje zkušenosti a když se prolnou s těmi našimi, můžeme být ve vývoji ještě mnohem silnější,“ dodal Milan Macholán, který byl v říjnu zvolen také viceprezidentem Asociace leteckého a kosmického průmyslu ČR.

Do Spojených států vyvážíte už dlouho, vaše americká sesterská společnost PBS Aerospace vznikla v roce 2016. Nedávno jste otevřeli výrobní závod v Georgii. Jaké motory tam budete vyrábět?

Budou to spíše menší motory. Už běží výroba našeho nejmenšího motoru TJ40, výhledově chceme v Georgii vyrábět

i TJ80, o který je na americkém trhu velký zájem. Ve Velké Bíteši si zatím ponecháme výrobu větších motorů TJ150 a TJ200.

Předpokládám, že výroba v USA bude čistě pro americký trh. Kdo jsou tamní zákazníci?

Vyrábět tam budeme opravdu čistě pro americký trh. Dvěma hlavními zákazníky jsou letectvo a námořnictvo Spojených států. Důkladně si nás prověřili, prošli jsme veškerými zkouškami. Naši zákazníci v USA berou PBS Aerospace jako americkou firmu.

Další české firmy z obranného průmyslu realizovaly ve Spojených státech různé akvizice tamních společností. Vy jste postavili závod na zelené louce a prosadili se s výrobky, které jste už dříve vyváželi z Česka. Konkurence v Americe je ve vašem oboru zřejmě vůbec nejsilnější, jak si vysvětlujete, že jste uspěli?

Myslím, že jsme byli ve správný čas na správném místě. Neuspěli jsme ze dne na den, znamenalo to spoustu práce od roku 2016. Rozvíjeli jsme aktivity v oblasti public relations, což zabralo určitou dobu. Trvalo několik let, než si naši první zákazníci udělali veškeré potřebné zkoušky. Naší velkou výhodou je, že dokážeme motor přizpůsobit požadavkům zákazníka. Hodně jsme se zabývali dolaďováním různých detailů motoru. Pak přišla válka na Ukrajině a nové požadavky, které vyplývaly z poznatků o změnách ve vedení boje ve vzdušném prostoru, při nasazování dronů. Mohli jsme využít toho, že už jsme v té době měli naše motory v Americe odzkoušené a zákazníci byli s výsledky těchto zkoušek spokojeni. PBS Group prošla bezpečnostním auditem US Air Force i US Navy, který potvrdil, že jsme transparentní a dlouhodobě spolehlivá firma se špičkovým know-how. Dnes do USA dodáváme tisíce motorů ročně.

Investice v Americe posílí i český byznys

V Americe jste se prozíravě soustředili na segment malých leteckých motorů. Jejich vývoj poběží paralelně v Česku i ve Spojených státech?

Přesně tak. Chceme dosáhnout synergií díky vývoji jak v Americe, tak v Česku, a jsme přesvědčeni, že díky tomu budeme přicházet s dalšími a ještě rychlejšími inovacemi. Může se to týkat různých vylepšení letové obálky, spolehlivosti motorů a dalších parametrů. Naším cílem je být pořád o krok před konkurencí. Nabíráme další vývojáře nejen v Americe, ale také tady ve Velké Bíteši. Před několika lety jsme navíc založili konstrukční kancelář také v Praze a loni další v Brně. Dnes už tedy máme čtyři vývojová místa, což ukazuje, jak velký důraz na inovace klademe.

Magazín MED se dlouhodobě zabývá tím, jak investice tuzemských firem v zahraničí mohou následně přispět k dalšímu rozvoji jejich byznysu v samotném Česku. Synergie ve vývoji, o kterých mluvíte, se zdají být typickým příkladem...

Kolegové z Ameriky mají svoje zkušenosti a když se prolnou s našimi, skutečně




PBS TJ200
Horsepower: 2,000 hp
Weight: 22 lb
Diameter: 242 mm



můžeme být ve vývoji ještě silnější. Zároveň můžeme mít více nových projektů, a to i ve spolupráci s významnými zahraničními partnery. To se ukazuje už dnes – s přední světovou zbrojovkou Lockheed Martin budeme spolupracovat na vývoji dílů pro letoun F-35 a s předním americkým výrobcem motorů Pratt & Whitney budeme vyvíjet novou generaci pomocných energetických jednotek (APU). Kromě toho budeme sériově dodávat motory pro evropskou společnost MBDA, teď doladíme vývoj. PBS má vlastní vývoj motorů, APU i klimatizací, realizujeme projekty v Evropě i pro další vlády zemí NATO.

Podnikatelé i ekonomové upozorňují, že české investice v zahraničí vedou k rozvoji dalších činností v tuzemském sídle celé společnosti nebo skupiny. Týká se to různých konzultačních, právních, marketingových aktivit, práce finančních poradců nebo dalších domácích investic, což vše zpětně znamená přínos pro českou ekonomiku. Doplnil byste k tomu ještě něco?

Myslím, že jste vyjmenoval skoro všechno. Ještě bych doplnil přínos pro oblast public relations. Když se můžeme pochlubit aktivitami v Americe, pomáhá to také našemu exportu z Česka do dalších zemí.

V Americe už chystáte druhý výrobní závod...

Vzhledem k poptávce a požadavkům zákazníků nám naše stávající výrobní kapacity stačit nebudou, takže se je skutečně chystáme rozšiřovat.

O americkém trhu se hodně mluví v souvislosti se zvyšováním cel po nástupu administrativy Donalda Trumpa. Zdá se ale, že vyloženě jenom kvůli clům se většina českých firem pro investice v USA nerozhodla. Zjevně to nebyl ani váš případ.

Nebyl. Do Spojených států jsme šli, abychom byli blíže zákazníkům, kteří mají zájem o naše výrobky. Hlavním důvodem pro naši investici bylo, že americký trh je pro nás zajímavý a máme tam velmi dobrou pozici. Celní politika Donalda Trumpa nakonec může mít nějaký dopad i na nás, ale nijak jsme s tím nekalculovali, naši investici jsme připravovali dávno předtím.

Americký trh může být lákavý nejen v obranné odvětví, ale také v oblasti různých motorů do takzvaných hobby letadel. Pro vás to ale asi bude spíše menší tržní segment?

Jednoznačně, ale není nevýznamný. Jeden z našich motorů má certifikaci i pro americké civilní letectví. Používá se právě do takových hobby letounů pro jednoho pilota. Většinou s nimi létají bývalí profesionální piloti – například stíhaček amerického letectva. Je to takové létání pro radost. My díky tomu můžeme nabídnout další úroveň naší pohonné jednotky a pomáhá to naší dobré pověsti. Uvedu ještě další příklad. Někdy před dvaceti, pětadvaceti lety jsme začínali s motory pro český ultralight Blaník. A naši američtí kolegové použili náš motor, aby zmotorizovali ultralights ve Spojených státech. Létají s nimi na různých amerických airshow a dělají nám tak dobrou reklamu. Návštěvníci těchto airshow mohou na ultralightech vidět velké logo PBS.

První vlašťovka?

Zahraníční investice PBS Group je takovou první vlašťovkou mezi firmami českého leteckého průmyslu. Některé další společnosti o podobných investicích uvažují. Myslíte, že jim ukazujete cestu? A můžete jim nabídnout i nějaké vaše poznatky?

Opravdu můžeme být takovou první vlašťovkou a otevřít dveře nebo ukázat směr dalším firmám. Na druhé straně každá investice je specifická a vždy záleží na konkrétních podmínkách. Pro nás byly zajímavé místní investiční pobídky v Georgii – je to podobné, jako když různé pobídky investorům poskytuje naše vláda. Máme zkušenosti s tím, jak určitou pobídku vyjednat, ale zároveň se investor musí zavázat, že během určité doby vytvoří určitý počet pracovních míst, a doložit, že dosáhne určitých objemů výroby. Důležité je, že jsme firma z leteckého oboru. Letectví má nejenom v Americe obrovský zvuk. Navíc přenášíme do Ameriky špičkové know-how. To je klíčové.

Někdo by se mohl zeptat, proč by Češi měli Američanům odevzdávat své know-how. Vy jste už ale popisoval, že to nakonec pomůže i vašemu byznysu v Česku.

Sdílení know-how přináší velké výhody. Dám vám příklad. My v Česku třeba nemáme žádnou termo barokomoru. Zatím jsme byli odkázáni na Francii. A vyzkoušet motor v takové barokomoře znamená obrovské náklady. Součástí naší dohody o přenosu výroby do Spojených států je i možnost využívat tamní barokomoru.

Už jste zmínil i projekty, které jsou součástí průmyslové spolupráce s americkými firmami díky tomu, že Česko kupuje letouny F-35. Mimo jiné vedete konsorcium českých firem, které bude dodávat mřížku pro palivový systém. Jak významná je tato zakázka?

Budeme vyvíjet mřížku, která bude součástí výfuku palivového systému F-35. Někdo by si řekl, že to je pouhá mřížka. Ve skutečnosti k její výrobě potřebujete speciální materiály, technologie, nástroje, a také speciální hipovací pec, vakuovou žíhací pec. Jde o velice náročný díl. A cílem samozřejmě je, abychom se dostali do dodavatelského řetězce společnosti Lockheed Martin.

PBS Velká Bíteš může nabídnout celý dodavatelský řetězec různých dílů a technologií od odlitků až k finálnímu motoru, pak jsou tu i další firmy jako například One3D z Mohelnice, která bude mít v rámci konsorcia na starosti technologii 3D tisku. Předpokládám, že tyto širší schopnosti vám umožnily zakázku pro F-35 získat?

Česko má řadu firem, které nabízejí svá dílčí know-how a specializované technologie. A my jsme schopni celkovou nabídku integrovat. One3D nabízí aditivní technologie, dalším účastníkem našeho konsorcia je výzkumné centrum HiLASE, které se zaměřuje na laserové vrtání nebo zušlechťování povrchu. Myslím, že to ukazuje sílu českého leteckého průmyslu. V oblasti leteckých systémů máme řadu špičkových firem, které jsou schopné dodávat do všech oblastí – vojenského i civilního letectví nebo kosmického průmyslu.

Mistři konstruktéři

PBS Velká Bíteš navíc bude společně s Pratt & Whitney vyvíjet novou pomocnou energetickou jednotku APU. Jaká máte očekávání od tohoto projektu?

Na spolupráci ve vývoji APU nové generace jsme se dohodli v září. Výsledkem bude finální výrobek, jednotka APU, která by měla být menší, ale mít větší výkon, takže bude schopna dodávat více elektrické energie pro palubní systémy. Společně

nejmodernější na světě. Chceme použít nejmodernější technologie, což je zase přínos Pratt & Whitney.

V jakých letounech se tato APU uplatní?

střelu a oficiálně oznámila, že dodavatelem motoru je PBS. Příští rok začneme sériově dodávat tisíce motorů ročně.

Hodně se mluví o využívání různých evropských fondů nebo programů NATO. Vidíte tady další příležitosti?

Rozhodně. Netýká se to jenom PBS. Potřebujeme, aby se české firmy více etablovaly v evropském obranném průmyslu, zapojily se do společných projektů, dodavatelských řetězců velkých evropských hráčů a uzavíraly strategická partnerství. Významnou roli by v tom měla sehrát naše Asociace leteckého a kosmického průmyslu.

Příkladem může být právě vztah PBS a zmiňované MBDA. Označil byste ho za takové strategické partnerství?

Myslím, že s MBDA skutečně k takovému strategickému partnerství směřujeme. Jsme v kontaktu už osm let. Začínali jsme s dodávkami našeho menšího motoru TJ40, dnes už do Británie vyvážíme i naše výkonnější motory. Partnerství se rodí i na dalších evropských trzích – v Itálii, Španělsku, Skandinávii... Nedávno jsme podepsali kontrakt také na jednotky APU a letecký klimatizační systém pro armádu jedné z dalších zemí NATO.

Obranný průmysl je stále důležitější, ale předpokládám, že se v Evropě nezaměřujete pouze na něj...

Můžu uvést příklad ze Švédska, kde spolupracujeme s výrobcem větších dronů, do kterých dodáváme turbohřídelový motor. Tento dron má dvojí využití – při hašení požáru, kde nahrazuje pilotovanou letadla a vrtulníky, a při přepravě nákladů na moři, například z lodě na jinou loď.

JAN ŽIŽKA <<



<< Další část rozhovoru s Milanem Macholánem na webu Export.cz

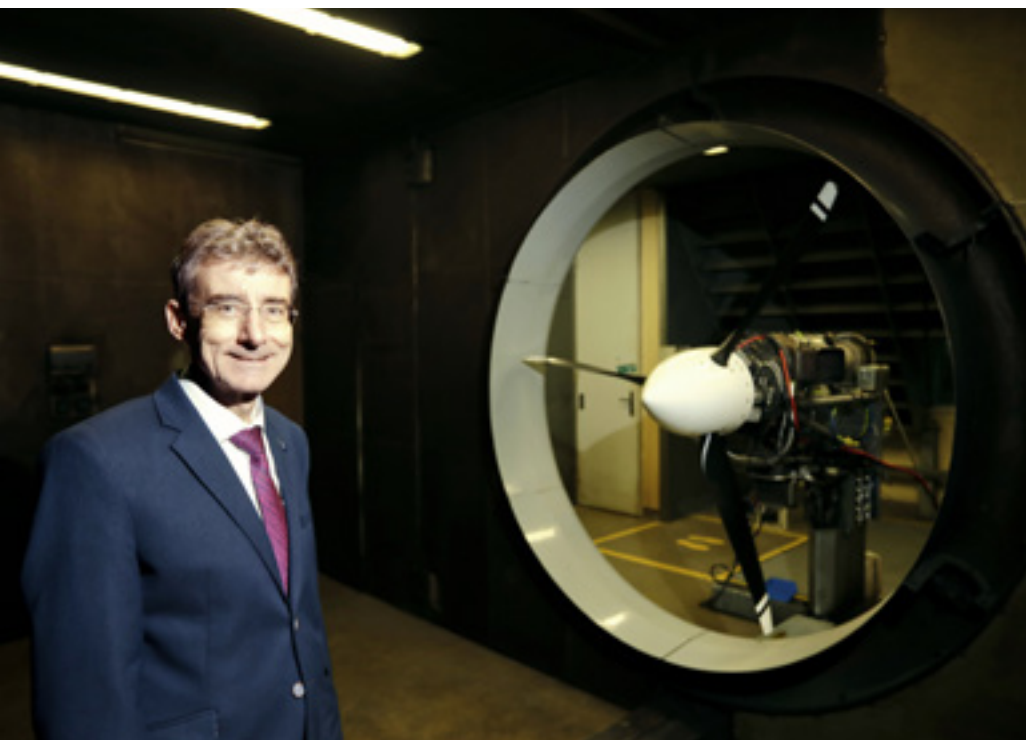


FOTO: LIBOR FOJTÍK

s Pratt & Whitney jsme posuzovali dva návrhy APU, jeden jejich a jeden od nás. Součástí návrhů byly kompletní výpočty, design, celá konstrukce, veškeré parametry, které se pak porovnávaly. A tým Pratt & Whitney uznal, že návrh PBS je lepší. Půjde se tedy naší cestou.

Dalo by se říct, že to je další předávání know-how Američanům?

Vývoj i výroba APU budou tady v Česku. A to předávání know-how je vzájemné. Pratt & Whitney nám dodají startér generátor pro APU. Nikdo v Česku tak kvalitní nevyrobí. Navíc vedeme s touto přední americkou motorářskou firmou jednání o další spolupráci. Pratt & Whitney se zaměřuje na větší motory se silnějším tahem. Pokud jde o menší motory, mohli by nabízet ty naše.

Četl jsem, že nová jednotka APU má být nejmodernější na světě. Bude to tak?

Cílem skutečně je, aby tato APU byla ve své kategorii, v dané velikosti,

Budou to menší letouny, business jety, vrtulníky. Právě v bizjetech a vrtulnicích má Pratt & Whitney daleko širší základnu zákazníků. My se díky této spolupráci dostaneme na nové typy letounů.

Strategická partnerství v Evropě

Jak už jste uvedl v minulé části rozhovoru pro web Export.cz, Spojené státy jsou mezi jednotlivými zeměmi vašim nejvýznamnějším trhem. Více než polovina vaší produkce ale pořád míří do Evropy. Vzhledem k posilování evropské obrany význam zdejšího trhu určitě neklesne. Jak důležitá je pro vás například spolupráce s evropskou zbrojovkou MBDA?

MBDA působí v řadě západoevropských zemí a my jsme se stali partnery jejich britské pobočky. Společnost MBDA ve Velké Británii v září na prestižní výstavě obranného průmyslu DSEI v Londýně oficiálně představila novou

INVESTICE V ZAHRANIČÍ, BENEFITY PRO ČESKO

» Evropa čelí hrozbě odchodu firem na jiné kontinenty, deindustrializace a hospodářského zao-
stávání za Amerikou i Čínou. Zprávy o investicích českých firem v zahraničí, a zvláště přesunu
výroby, tak mnozí pozorovatelé čtou s podezřením. Aktivity tuzemských podnikatelů na za-
hraničních trzích ale ve skutečnosti mohou české ekonomice zpětně přinášet velké benefity.

Nikdo předem nezaručí, že český investor na svou „domovinu“ nakonec nezapomene a zcela se od ní odřízne. Realita nasvědčuje tomu, že podobní podnikatelé nakonec budou v menšině. Příkladem může být i příběh zesnulého nejbohatšího Čecha Petra Kellnera, který se svou skupinou PPF kdysi zamířil do Ruska a Číny, přemístil její sídlo do Nizozemska, ale později významně investoval v Česku a koupil například výrobce dopravních prostředků Škoda Transportation. Plzeňská strojírenská tradice i díky této firmě žije dál.

Ekonom Petr Zahradník, který je mimo jiné předním českým odborníkem na investice v zahraničí, vidí šanci, že by aktivity tuzemských firem na zahraničních trzích mohly vyvažovat velkou mezeru mezi vyvezeným a dovezeným kapitálem. Dividendy podle něj budou více přitékat také opačným směrem do Česka. Zahradník zároveň připouští i rizika. Pokud česká mateřská společnost nebude doma obklopena odpovídajícím podnikatelským a institucionálním prostředím, hrozí, že se časem úplně přesune ven se vším všudy – tedy i daňovým

domicilem a centrálou. Několik firem z oblasti informačních technologií se takovým způsobem přesunulo do Silicon Valley nebo jiných oblastí amerického IT průmyslu.

Pokud si chce Česko „pojistit“, že se sem podnikatelé budou vracet, musí vylepšovat zdejší podnikatelské prostředí. To koneckonců platí i o zmiňovaném zpětném přílivu dividend do domovské země, který od tuzemských podnikatelů – „světoběžníků“ mnozí očekávají. S tím souhlasí i Tomáš Kolář, výkonný šéf výrobce nemocničních lůžek Linet, který patří k předním globálním hráčům ve svém oboru. „Pokud stát poskytne investorům příznivé podmínky, určitě to dělat budou. Pokud je neposkytne, můžeme na to zapomenout,“ řekl Tomáš Kolář ve svém posledním rozhovoru pro Export.cz.

Silný český headquarters

Základní výhody tuzemských investic v zahraničí jsou jasné – podnikatelé tak získávají nové know-how i přístup k dalším trhům, což zpětně pomáhá

jejich mateřské skupině v Česku a tedy také zdejší ekonomice. Když přední výrobce průmyslových převodovek Wikov před časem v Kanadě kupoval tamní strojírenské firmy, jeho majitel Martin Wichterle mluvil mimo jiné o „vyztužení obchodního kanálu pro převodovky, které vyrábí v Česku a dodává na tamní trh“.

Byznysmen se slavným příjmením Wichterle je vnukem vynálezce kontaktních čoček a také jednou z hlavních tváří podnikatelské iniciativy Druhá ekonomická transformace. Před více než rokem pro Export.cz prezentoval další významný pohled na zahraniční investice českých firem.

Když česká firma realizuje akvizice v zahraničí, její mateřská základna poskytuje řadu kvalifikovaných služeb pro své nové dceřiné společnosti. Investoři pak v tuzemsku budují další byznys, který nejlépe vystihuje anglické slovo headquarters, tedy hlavní sídlo, centrála. Headquarters zaměstnává velmi kvalifikované lidi, kteří vytvářejí další práci pro právníky, auditory, finanční poradce, marketéry i obchodníky. Firma následně přispívá velkými

» České firmy se zapojují do dodavatelského řetězce přední světové zbrojovky Lockheed Martin, výrobce letounů F-35. Klíčovým českým hráčem je v tomto ohledu PBS Group, která se může pochlubit výrobními a vývojovými kapacitami v USA. Zakázku pro F-35 ale bude realizovat v Česku. FOTO: ISTOCK





» **Linet už patří mezi legendární české exportéry. Profituje také ze svých zahraničních akvizic, které přinášejí další know-how. FOTO: LINET**

odvody českému státu. „To je pro každý stát ten nejnósnější byznys – nikoliv mít tady výrobu, ale silný headquarters, který řídí výroby také někde jinde,“ argumentoval Martin Wichterle.

Výroba v zahraničí pod českou kontrolou

I částečný přesun výroby z Česka do zahraničí může nakonec přinášet benefity také tuzemské ekonomice. Jak upozorňuje Tomáš Kolář z Linetu, problém by nastal v případě, kdyby už česká firma finální produkt nevlastnila a nerealizovala na něm marži. Pokud ho ale vlastní, je podle něj úplně jedno, kde produkt vyrobí nebo smontuje. Linet rozjel v roce 2025 výrobu v Indonésii, která se tak v tomto ohledu stala po Česku a Německu třetí zemí.

Výrobce lůžek je připraven podobně investovat i do výroby v Egyptě, kde bude podle nových pravidel nutné mít část produkčních kapacit. Arabská země vyvíjí velký tlak na lokalizaci. „Nemáme s tím problém, protože stále vlastníme náš produkt, realizujeme marži a je to pro nás jenom otázka efektivity. Hlavní otázkou tedy je, jak v zahraničí vyrábět stejně efektivně jako v Železovicích u Slaného, kde jsme na to dlouhodobě zařízení,“ uvedl Tomáš Kolář ve zmiňovaném rozhovoru.

Na otázku, jak je to s přínosem pro českou ekonomiku v případě, kdy má Linet

z poloviny české, z poloviny německé majitele a sídlo v Nizozemsku, šéf firmy odpověděl, že důležití jsou právě koneční vlastníci v Česku. Žijí tady, podnikají tady a také tady znovu investují. Když firma vytvoří zisk v řádu desítek milionů eur, neznamená to, že vlastníci takové peníze utratí třeba v Kauflandu. Znovu je v nějaké formě vrátí do ekonomiky. V Linetu navíc mají podle Koláře velmi konzervativní dividendovou politiku a firma peníze znovu investuje.

Sám Tomáš Kolář podobně jako zakladatel a spolumajitel Linetu Zbyněk Frolík navíc investuje také do českých startupů. Petr Zahradník v této souvislosti připomíná teoretické poučky, podle nichž kapitál nemá hranic. Ve skutečnosti je ale podle ekonoma hodně důležité, kdo kapitál vlastní. Když má jeho vlastník vztah k určitému teritoriu, může mít z jeho aktivit daleko větší přínos než jiné země.

Silný vztah k „domovině“

Není pochyb o tom, že byznysmeni jako Martin Wichterle nebo Zbyněk Frolík mají silný vztah k Česku, což ukazují i jejich aktivní snahy o kultivaci českého podnikatelského prostředí. Do této skupiny podle všeho patří i Tomáš Čupra, zakladatel skupiny Rohlik Group, která do zahraničí – včetně Německa – přenáší svůj koncept online supermarketu. Rohlik patří mezi české jednorozce, tedy původně startupy, jejichž hodnota překročila miliardu

dolarů. Jak už výše naznačil ekonom Petr Zahradník, právě u těchto firem může být z pohledu české ekonomiky velmi důležité, aby si zachovaly i zdejší sídlo. To je také cílem Tomáše Čupra, i když podle vlastních slov čelil tlaku od dalších investorů, aby ho změnil.

Zakladatel Rohliku před časem v rozhovoru pro web Seznam Zprávy uvedl, že v Česku mluvíme o jednorozcích, ale vlastně to jsou americké nebo nizozemské firmy a jen mají českého zakladatele. Podle Čupra je to sice super, ale podobných českých firem, kde by i vlastník zůstal v Česku, kromě Rohliku zas tolik není.

Investor a podnikatel Vojtěch Kačena, který nyní investuje do bateriových úložišť po celé Evropě i Japonsku, v rozhovoru pro nejnovější vydání magazínu MED potvrdil, že jeho ambicí je vybudovat silnou globální firmu se sídlem v Praze. Jeho cílem je zároveň maximálně snižovat závislost na čínských technologiích. (Více na straně 16.) Nelze však vyloučit, že s novou generací podnikatelů může ubývat těch, kteří mají k „domovině“ opravdu silný vztah. O to důležitější bude, aby je Česko opravdu dál lákalo i svým příznivým podnikatelským prostředím.

Sdílení know-how

České investice do nové výroby v zahraničí, která často vzniká na zelené louce, mohou jít ruku v ruce s rozvojem tamních vývojových kapacit. Typickým příkladem je skupina PBS Group, přední český exportér leteckých motorů, která nedávno investovala do výrobního závodu v americké Georgii. Dceřiná společnost PBS Aerospace ve Spojených státech vznikla už v roce 2016 a získává si tam prestiž i díky tomu, že česká skupina do Ameriky přináší významné know-how, nota bene z prestižního leteckého oboru. To sice může vyvolávat otázky, proč by Češi měli předávat své znalosti do ciziny, ale ve skutečnosti bude opět profitovat také česká ekonomika.

Generální ředitel PBS Velká Bíteš Milan Macholán v aktuálním rozhovoru pro MED (na straně 2) poznamenal, že výrobce motorů hodlá dosáhnout synergií díky vývoji jak v Americe, tak v Česku. „Kolegové z Ameriky mají svoje zkušenosti a když se prolnou s našimi, »

můžeme být ve vývoji ještě silnější," zdůraznil Macholán. PBS nabírá vývojáře nejenom v USA, ale také ve Velké Bíteši. Skupina navíc založila další konstrukční kanceláře v Praze i Brně.

Macholán očekává, že díky česko-americké spolupráci v rámci skupiny bude PBS realizovat více nových projektů, a to i díky partnerství s předními světovými hráči v leteckém oboru. To se ukazuje už dnes. Společnost, jejíž název se odvíjí od historické zkratky První brněnské strojírny, bude spolupracovat s přední zbrojovkou Lockheed Martin na vývoji dílů pro letoun F-35 i s předním americkým výrobcem motorů Pratt & Whitney na nové generaci pomocných energetických jednotek (APU).

O významných synergiích ve výzkumu a vývoji českého Wikovu a společností, které koupil v Německu i Kanadě, mluví Martin Wichterle. Historicky vůbec první zahraniční akvizicí českého výrobce převodovek ostatně byla britská konstrukční firma Orbital 2. Tehdy šlo podle Wichterleho čistě o získání přístupu k důležitému know-how, které posunulo Wikov výrazně dopředu. Samotná společnost Orbital 2 se dokonce přestěhovala do Česka.

Brněnská firma Codasip, která je českým „klenotem“ v oboru vývoje polovodičových čipů a vede klíčovou část projektu evropského procesoru, zase koupila malou britskou firmu Cerberus a díky tomu vytvořila silný kyberbezpečnostní tým. Zakladatel Codasipu Karel Masařík v rozhovoru pro Export.cz vysvětloval, že díky získání britské technologie Cheri jeho společnost nabízí speciální procesor, který umožní plnou ochranu třeba jenom za nižší jednotky procent ztráty výkonu. „A vzhledem k tomu, že se už v Evropě zaměřujeme na vývoj supervýkonných čipů pro datová centra i výkonnější automobily, chceme do nich přímo zabudovat i naši kyberbezpečnostní technologii," dodal podnikatel, který je také ředitelem Českého polovodičového centra v Brně.

Milan Macholán dodává, jaký přínos může mít investice třeba ve Spojených státech také pro celkové PR české skupiny: „Když se můžeme pochlubit aktivitami v Americe, pomáhá to také našemu exportu z Česka do dalších zemí“.



» Jednorožec Rohlik Group zamířil z Česka do sousedních zemí – do Rakouska pod značnou Gurkerl (okurčička). FOTO: GURKERL.AT



» Součástí skupiny Wikov Martina Wichterleho je také Litostroj Group. Její čeští inženýři se podílejí na modernizaci vodních zdrojů po celém světě – například elektrárny Lay v Alabamě. Litostroj také přesunul výrobu dílů hydroelektráren do USA. FOTO: LITOSTROJ GROUP

Získané know-how ze zahraničního trhu přitom může mít ještě další podobu. Tomáš Kolář vysvětluje, že Spojené státy, kam už Linet kvůli clům převedl výrobu terapeutických matrací a kde výhledově hodlá vyrábět i stretchery pro převoz pacientů, nabízejí velmi hodnotný studijní materiál. Amerika je oproti Evropě v jeho oboru asi o deset let napřed a český investor si může na místě osahat nejmodernější trendy.

Přesun výroby do Česka?

České investice v zahraničí nakonec mohou mít pro někoho i velmi překvapivé vyústění. Vojtěch Kačena v aktuálním rozhovoru popisuje, jak jeho společnost Second Foundation intenzivně zkoumá možnosti nákupu evropských chemiček. Realizovat takové investice je složité, ale český investor by se do nich přesto rád pustil: „Vidíme, že spousta firem v Německu nebo Švýcarsku má obrovské

náklady na pracovní sílu a už není schopna konkurovat.“ Záchranou by mohl být přesun části výroby do Česka, konkrétně třeba do Bohumína. Second Foundation je spoluvlastníkem tamní Bochemie, která zase koupila německého výrobce baterií GAZ Energy.

Ať už Kačenovy plány dopadnou jakkoliv, rozšíření výroby v Česku nakonec skutečně může být dalším benefitem akvizic na světových trzích. Myšlenkový guru českých investic v zahraničí Martin Wichterle uvádí jeden příklad i ze svého byznysového impéria, který se týká výrobce turbín pro vodní elektrárny Litostroj Power. Tuto slovinskou firmu koupil v roce 2014 další český podnikatel Jaromír Tesař, vlastník provozovatele vodních elektráren Energo-Pro. O deset let později se Litostroj přesunul k Martinovi Wichterlemu. A ten nyní uvažuje, že jeho výrobu rozšíří právě do Česka.

JAN ŽIŽKA <<

TENKRÁT NA VÝCHODĚ



Kromě exportérů Ukrajina nepřestává lákat ani české investory. Země sužovaná válkou patří stále mezi riskantní destinace, nabízí ale atraktivní příležitosti v nemovitostech, energetice, médiích nebo třeba i startupech.

Tomáš Fiala je ředitelem a zakladatelem investičního fondu Dragon Capital, pod nějž spadá pestré portfolio firem z oblasti bankovníctví, nemovitostí, energetiky, ale i médií. V nejbližších letech chystá fond proinvestovat ročně až 150 milionů eur, a tak je jeho diář plný schůzek, mítinků a termínů. Jeho běžný den v kanceláři velké administrativní budovy je ale na hony vzdálený tomu, který by na stejném postu vedl v Praze, New Yorku nebo Dubaji. Tomáš Fiala léta podniká v Kyjevě, kde válka každodenní práci manažera úplně zpřeházela. „Dneska budeme mít jen 12 hodin elektřiny denně, v některých čtvrtích možná jen šest. Pro všechny naše firmy máme

nakoupené generátory a vybudované protiletcké kryty, jednu naši budovu zasáhla ruská raketa, v jiné to jen vytlouklo okna. Žijeme v neustálém napětí, děti spí v bunkru a když se chci podívat do Prahy, nemůžu jednoduše nasednout na letadlo, ale strávím na cestě celý den,” popisuje Tomáš Fiala svůj podnikatelský i osobní život na Ukrajině.

Zatímco dlouho to vypadalo, že ve válčném stavu veškerou péči spolkne jen údržba současného portfolia, zhruba před rokem a půl Dragon Capital rozjel další projekty. Aktuálně například navyšuje základní kapitál v bance Unex, kterou spoluvlastní, na západní Ukrajině investuje do decentralizovaných energetických zdrojů, ve Lvově staví na 1200 bytů a velký průmyslový

park a v Truskavci chce vybudovat novou stáčírnu minerální vody.

I když je Ukrajina ve válce s Ruskem, na tamním trhu vidí Tomáš Fiala příležitosti dost. „Je tu mnohem menší konkurence než ve střední Evropě a kvůli válce jí navíc ještě ubylo. Pro investory to znamená, že na Ukrajině lze získat významný podíl na trhu za mnohem menší investici než jinde v Evropě. Úřady tu povolení vydávají rychle, ukrajinský stát navíc vše dereguloval, což otevírá nové pole příležitostí v energetice,” dodává investor. Původně brněnský finančník, který na Ukrajině působí již pětadvacet let, do svého portfolia přidal i média, v nichž – jak sám říká – viděl především další způsob podpory občanské společnosti. Pod Dragon Capital tak spadá internetový deník Ukrainska Pravda, zpravodajský server New Voice (dříve Novoje Vremja), a také Radio NV.

Vítr, slunce i plyn

Dragon Capital, který spravuje portfolio v hodnotě přes miliardu amerických >

>> Skupina KKCG vybudovala v Karpatech větrný park o výkonu 59 megawattů. FOTO: KKCG



dolarů, není jedinou výraznou českou investorskou stopou na Ukrajině. Za největší akvizicí z Česka od začátku ruské agrese stojí investiční skupina Karla Komárka KKCG, respektive její těžařská odnož MND (Moravské naftové doly), která ve spolupráci s místní firmou Eco-optima vybudovala větrný park v ukrajinském Orivu v hodnotě 61,5 milionu eur. Soustava větrníků o výkonu 59 megawattů pomůže diverzifikovat zdroje elektřiny, navíc projekt stojí v hornatých a větrných Karpatech, což ještě zvyšuje návratnost investice.

A smysl dává také zapojení MND. Čeští těžaři totiž na Ukrajině denně vytěží třikrát více plynu než doma na Moravě a letos se jim navíc podařilo získat pod svá křídla celé další vydatné ložisko zemního plynu. „Do rozvoje nových ložisek jsme investovali za poslední dva roky v přepočtu přes půl miliardy korun. A to včetně nových silnic a plynovodů. Věříme v perspektivu Ukrajiny a nadále plánujeme investice a posilování našeho podnikání v zemi,“ říká Martin Beneš za KKCG.

Komárkův holding není jediný, koho podnikání v ukrajinské energetice zajímá. Firma Ekotechnik, za níž stojí podnikatel Aleš Korostenský, ještě před válkou na Ukrajině vybudovala hned několik solárních elektráren s výkonem 144 MW a v sužované zemi působí i nadále. Finančník Libor Winkler zase prostřednictvím investičního fondu RSJ ložil peníze do firmy Teploinvest, která by na Ukrajině chtěla vyrábět kotle na spalování biomasy. Decentralizovaná a udržitelná výroba tepla by měla nahradit zničené nebo ruskými okupanty obsazené ukrajinské teplárny. V zemi, kde bylo před válkou 40 procent obyvatelstva závislých na ústředních dodávkách tepla, je větší zapojení obnovitelných zdrojů mnohem palčivější než jinde v Evropě.

Levná a flexibilní síla

Výraznou českou stopou na Ukrajině je také továrna Time & Space v haličském Stryji na západě Ukrajiny, která vyrábí kabelové svazky pro automobily a výrobce domácích spotřebičů. Před deseti lety ji zakládala podnikatelka Michaela Macharik. A přestože ruská agrese zpřeházela její plány a srazila počet zaměstnanců na polovinu, na Ukrajině podniká dodnes. „Jsme jedním z největších



» Český fond N1 Ventures U-Tech se zaměřuje na nadějně ukrajinské startupy. Podpořil třeba firmu Respeecher. Ta pomohla digitálně omladit postavu Luka Skywalkera v seriálu Star Wars: The Mandalorian, který produkovala společnost Disney+.

FOTO: DISNEY+

zaměstnavatelů a investorů v regionu, vybudovali jsme si tu dobré jméno, nechceme to jen tak opustit. Máme výrobní prostory, které nejsou úplně využité, a proto je nabízíme i jiným firmám,“ zdůrazňuje Michaela Macharik s tím, že Ukrajina pořád disponuje relativně levnou, a přitom flexibilní pracovní silou.

Prvním nájemcem fabriky ve Stryji by se měla stát IPR Aqua, dceřiná společnost Dekonta Holdingu, která se zabývá čištěním vody. Chce se zapojit do obnovy zničené infrastruktury země a své úpravny vyrábět přímo na místě.

Komerční aktivity by tak měly navázat na ty rozvojové: na Ukrajinu již IPR Aqua několik svých úpraven dodala v rámci humanitární pomoci.

Západ Ukrajiny, který má dobrou dopravní dostupnost ze sousedního Polska, je podle Michaely Macharik výhodnou destinací pro všechny výrobní firmy, které by chtěly část produkce přenést z Česka: nejen kvůli levnějším nákladům na práci i energie, ale i kvůli dobrému jménu Česka a kulturní a jazykové blízkosti Ukrajinců. „Zdá se mi, že v tomhle jsme trochu zaspali,



» **Tomáš Fiala a jeho Dragon Capital chtějí modernizovat stáčírnou oblíbené minerálky Truskavecka.**
FOTO: TRUSKAVECKA

na jaře se v Česku rozjel N1 Ventures U-Tech, vůbec první středoevropský fond určený čistě na podporu ukrajinských startupů v rané fázi. Kromě fondu N1 Ventures se v něm angažuje i česká investiční skupina Pale Fire Capital nebo podnikatelé Josef Průša (Prusa Research) a Libor Winkler (RSJ). Fond cílí na 10 milionů eur, které chce investovat do zhruba 15 začínajících technologických firem, přičemž se nevyhýbá ani těm, které nabízí produkty dvojího užití, tedy jak pro civilní, tak pro armádní sektor. Ruská agrese podnítila výzkum a vývoj obranných prostředků a rozvinula mnoho technologických nápadů, které Ukrajinci letos v září představili ve Lvově na Defence Tech Valley, vůbec největší investorské konferenci v zemi.

Být na místě je přitom jedním z klíčů k úspěchu. „Naší výhodou je, že na rozdíl od mnoha západních investorů, kteří fungují na dálku, na Ukrajinu skutečně jezdíme, náš tým je na místě. V Kyjevě máme pobočku, berou nás tam jako insidery startupové scény. A pomáhá nám také dobré jméno Česka, ze

kterého můžeme těžit,“ říká Ondřej Homola, partner fondu N1.

N1 Ventures U-Tech už ohlásil tři investice do nadějných projektů, za nimiž stojí Ukrajinci. Prvním „úlovkem“ je společnost Respecher, který vyvíjí software pro digitální syntézu řeči. Za pomoci umělé inteligence už takto pro Disney+ dokázala rozmluvit mladého Luka Skywalkerera v seriálu Star Wars: The Mandalorian. Pro americkou televizi NBC a její soutěž America's Got Talent zase ukrajinský startup oživil Elvise Presleyho. Čeští investoři také vložili peníze do startupu Liki24, platformy pro online nákup a doručení léků a zdravotnických produktů. Do portfolia N1 Ventures U-Tech patří i Every Health, první virtuální klinika určená klientům z řad LGBT komunity. „Na Ukrajině chceme podporovat komerční potenciál spojený s kreativitou a technickým talentem. Kapitálu určeného pro ranou fázi je v zemi stále málo, příležitostí naopak hodně,“ dodává Ondřej Homola.

potkávám tu hodně polských nebo německých investorů, Čechů je jen pár. Po válce tu přitom bude chtít být každý, správná příležitost je právě teď,“ dodává česká podnikatelka, která stojí v čele Česko-ukrajinské obchodní komory.

Lovci startupů

Okénko příležitostí se přitom otevírá nejen pro klasické investory, ale i pro ty, kteří mají v hledáčku startupy. Letos

Udržet zemi v chodu

Ať už jde o nemovitosti, energetiku, výrobu nebo podporu začínajících firem, jedno mají čeští investoři na Ukrajině společné. Své podnikání neberou jen optikou zisků, ale i pomoci, a investice tak pro ně mají silný sociální a filantropický rozměr. Na Ukrajině díky nim nezanikají pracovní místa, ekonomika se udržuje v chodu a významný je i pocit, že ani pro investory není země ve válečném stavu „na odpis“. „Investiční příležitosti jsou i signálem, že ekonomicky má země stále co nabídnout a zůstává atraktivní,“ myslí si Ondřej Homola z fondu N1.

Tomáš Fiala jako dlouholetý investor přidává i další domácí prvek, kterým je jistota, že kompletní zisk jen tak neodpluje do zahraničí. „Peníze na Ukrajině ve velkém reinvestujeme, patříme mezi dlouhodobé sponzory vysokého školství i armády,“ říká ředitel a zakladatel investiční společnosti Dragon Capital. A že je investování na Ukrajině pořád tak trochu riskantní podnik odehrávající se „tenkrát na Východě“? Může se to tak jevit. Ale jak říká Michaela Macharik: „Kdo nechce riskovat, může zůstat v Česku“.



» **Továrna Time & Space v haličském Stryji, za níž stojí podnikatelka Michaela Macharik, vyrábí kabelové svazky pro automobily a výrobce domácích spotřebičů.**
FOTO: TIME & SPACE

BLAHOŠLAV HRUŠKA <<

ZE ŠATEN DO SVĚTOVÉ EXTRALIGY

» Společnost BTL začínala jako garážová firma na pražském Strahově. Dnes je globálním hráčem ve zdravotnických přístrojích pro estetickou medicínu, fyzioterapii, rehabilitaci a kardiologii, který věří robotice, investuje do vývojářů a kupuje firmy v západní Evropě.

TJ Slavoj Břevnov býval docela úspěšný fotbalový klub. V začátcích za něj hrával třeba pozdější několikanásobný fotbalista roku Pavel Horváth nebo internacionál Jan Berger, oba na zdejší stadion pod vysílací věží na Strahově rádi vzpomínali. Nejsou zdaleka sami. Hezké vzpomínky na své začátky má i Tomáš Drbal, technický ředitel skupiny BTL. Ne, že by se věnoval fotbalu. V podlouhlé budově hned vedle šaten, kde se převlékali fotbalisté, v roce 1993 pomáhal rozjet „garážovou“ společnost BeautyLine, která se v budoucím vedle hřiště pustila téměř na kolena do výroby BTL-05 RE, svého prvního fyzioterapeutického přístroje. „Tehdy tu byly k dispozici jen východoněmecké a ruské přístroje, které toho moc neuměly. My jsme hned do první verze montovali mikroprocesor, technologicky jsme byli o třídu výš,“ vypráví Tomáš Drbal.

Design, který prodává

Zatímco kdysi slavnému hřišti břevnovských fotbalistů mnohokrát hrozil zánik, sousedé z BeautyLine se pod novým brandem BTL už dávno vydali do zahraničí a dnes ve svém oboru, kterým jsou zdravotnické přístroje pro estetickou medicínu, fyzioterapii, kardiologii a rehabilitaci, hrají světovou extraligu. Vyváží do 85 zemí světa, loni dosáhli tržeb v hodnotě 16 miliard korun a zaměstnávají skoro 4 tisíce lidí, z toho téměř 600 vývojářů.

„Paradoxně nám hned v začátcích pomohlo to, že pro nás český a slovenský trh byl příliš malý. Záhy jsme vyrazili do Polska, Rumunska, Bulharska i Chorvatska, zájem byl obrovský. Na Západě jsme ale ze začátku pohořeli. Technologicky měly naše přístroje špičkové parametry, ale prostě nevypadaly hezky. Pochopili jsme, že ve zdravotnictví prodávají také emoce a že se bez lepšího



» V bulharském Plovdivu BTL letos otevřela moderní továrnu pro 700 zaměstnanců.
FOTO: BTL

designu prostě nepohneme z místa,“ říká Tomáš Drbal. I proto má BTL dnes interní tým designérů, kteří každému výrobku dávají elegantní tvary i barvy.

S novým designem, který nahradil do té doby fádni bílé hranaté šasi, přišly i nové produktové řady a vývoj dalších zařízení a metod. Elektroléčebných přístrojů, ultrazvuků, laserů, magnetoterapií nebo rehabilitačních strojů s logem BTL funguje po světě přes 600 tisíc, firma se ale věnuje také vývoji specializovaných přístrojů pro lékaře a rehabilitační pracovníky. Nedávno představila „antigravitační chodník“, běžící pás, který dokáže díky vzduchu nadnášet pacienty s neurodegenerativním onemocněním. Letos pak BTL společně s týmem kardiologů Nemocnice Na Homolce testuje přelomovou technologii pro léčbu poruch srdečního rytmu. BTL pro svůj přístroj zaregistrovala čtyři patenty v USA a ráda by z něho udělala globální hit.



Z vokovické centrály do světa ale neputují jen hotové výrobky a servisní týmy, ale i know-how. Letos BTL otevřela svou novou továrnu v bulharském Plovdivu za 1,3 miliardy korun, což je nejvyšší česká průmyslová investice v zemi. Vývojáři pražské firmy sedí i v Rakousku, Itálii nebo Indii a na Blízkém východě má BTL nejen servis a prodejní tým, ale i výrobní zázemí, kde své technologie kompletuje a přizpůsobuje místním trhům.

Amerika je kolotoč inovací

V oboru estetické medicíny se BTL podařilo zabodovat i na nejnadějnějším, a zároveň nejsložitějším trhu: ve Spojených státech. Česká firma tam pronikla zejména se svými přístroji pro neinvazivní tvarování postavy. Pomohl jí přitom nejen zájem Američanů o vlastní tělo, ale i trocha štěstí. „Byl to tak trochu americký sen. S jedním naším přístrojem jsme se dostali do celostátní televize, dopředu nás posunuly pochvalné zmínky od amerických celebrit,“ líčí Tomáš Drbal. Jak ale dodává, je třeba být neustále ve střehu a inovovat: „V Americe musíte každý rok představit něco nového, bez novinek se na trhu

neudržíte, protože je to takový věčný kolotoč inovací a peněz.“

Kromě severu Ameriky vidí BTL velké šance i na jihu kontinentu, své zastoupení má téměř ve všech zemích Jižní Ameriky. Kombinace ekonomického růstu a nenasyčeného trhu činí nadějným kontinentem také Afriku. V nigerijské metropoli Abuji byla letos otevřena klinika Spine & Nerve Centre, která je kompletně vybavena technologií od BTL, česká skupina ale působí třeba také v Keni nebo Jižní Africe.

Na nákupech v Itálii


Poslední léta se BTL vydává i na nákupy: vyrostla totiž do velikosti, kdy si může dovolit koupit celou firmu a začlenit ji do svého portfolia. Již v roce 2021 v rámci rakouské expanze koupila firmu schepp medtech ze Štýrského Hradce, která vyvíjí rehabilitačního robota pro návlek chůze. Mezi letošní akvizice patří dvě italské společnosti. Padovská RAM, kterou BTL koupilo od Američanů, vyrábí běžecké pásy pro diagnostiku zátěže srdce v kardiologii a sportovní medicíně, druhým přírůstkem je pak společnost

U&O, která vyvíjí rehabilitační exoskely pro pacienty s poraněním míchy a různými neurologickými poruchami.

Na nákupech u Italů byla BTL i loni. A opět se soustředila na robotiku. Investovala tu do akvizice firmy Idrogenet, která se zabývá vývojem robotických rukavic pro neurorehabilitaci horních končetin. V hledáčku má BTL i další nadějně společnosti, a to nejen z oboru robotické rehabilitace. „Hodnota akvizice je pro nás v produktu a týmu, který ho vyvíjí. Začleníme ho do struktur BTL, chceme ale, aby dál pracoval na tom, co umí,“ přibližuje Tomáš Drbal strategii nákupů.

Kromě robotiky sází v BTL také na nástup umělé inteligence a biotechnologií. Česká společnost vyvinula první EKG s prvky strojového učení, které na základě reálných dat v kombinaci s matematickým výpočtem poskytují přesnou interpretaci. BTL také finančně podpořila startup Adalid Sciences ze stáje Ústavu organické chemie a biochemie Akademie věd ČR, který se zaměřuje na cílenou genovou terapii. Není to jediný rizikový kapitál, s nímž BTL operuje. Na startupové scéně si vyhlédla také biotechnologickou firmu Bene Meat, která chce dostat uměle vyrobené maso z laboratoří do fáze průmyslové výroby.

Ve své expanzi se přitom BTL řídí heslem, že méně je někdy více. „Řídit růst do každého detailu není optimální, někdy je lepší nechat věci plynout a dát prostor živelnosti,“ upozorňuje Tomáš Drbal. Ostatně o tu největší plynulost se BTL může opřít již od dob svého vzniku. Už více než třicet let zůstává jejím jediným majitelem Jan Vild, jeden ze studentských lídrů revoluce v roce 1989, který si ještě před založením BTL vyzkoušel být poslancem, jinak si ale drží „nízký profil“. Globální zdravotnický gigant, který vybudoval, se může opřít ještě o jednu stálici. Dvě hlavní zásady si totiž společnost udržela ještě z dob, kdy tištěné spoje pájela v šatnách u strahovského hřiště. „Pořád věříme, že dobrou firmu dělají lidé, kteří ji tvoří. A pořád chceme vyrábět přístroje, které pomáhají lidem,“ uzavírá Tomáš Drbal, technický ředitel BTL.

 **BTL sází na špičkové technologie a kvalitní design. Obojím se vyznačuje i přístroj ExoMind pro stimulaci nervového systému.**
FOTO: BTL



Vojtěch Kačena, Second Foundation: BATERIE SE STÁVAJÍ VÍTĚZNOU TECHNOLOGIÍ. INVESTUJEME DO NICH I V JAPONSKU

Česká skupina Second Foundation se hodlá zařadit mezi nejvýznamnější evropské investory do bateriových úložišť. „Máme už pět dokončených projektů, především v Japonsku a Německu, a dalších dvacet úložišť stavíme,“ řekl v rozhovoru pro MED podnikatel a investor Vojtěch Kačena, který Second Foundation spoluzakládal a je dnes její hlavní tvář.

Čeští obchodníci s elektřinou a dalšími komoditami z této skupiny zanechávají výraznou stopu na globálních trzích. Díky vlastnímu softwaru dokážou realizovat rychlé a objemné obchody pro své zákazníky, kterými jsou různé penzijní nebo infrastrukturní fondy. Jednou z vizí Vojtěcha Kačeny je posunout Second Foundation do pozice silného hráče, který dokáže využít své know-how a bude lídrem v efektivním provozování obnovitelných zdrojů společně s velkokapacitními bateriovými úložišti po celém světě.

Ambicí Vojtěcha Kačeny je vybudovat silnou globální firmu se sídlem v Praze a maximálně snížit závislost na čínských technologiích. Také se poohlíží po investicích v evropském chemickém průmyslu. „Spousta chemiček v Německu nebo Švýcarsku má obrovské náklady na pracovní sílu a už není schopna konkurovat. Přesun do Česka jim nabízí možnost, jak svůj byznys zachránit,“ uvedl přední český investor v rozhovoru v sídle Second Foundation v nové Masaryčce v Praze. Vojtěch Kačena je také majitelem fotbalového klubu Zbrojovka Brno, který má nakročeno k návratu do české nejvyšší soutěže.

Second Foundation obchoduje na světových trzích s elektřinou i dalšími komoditami a také spravujete svým klientům portfolia obnovitelných zdrojů. Zdá se, že nyní přecházíte k „další velké věci“ – objevují se informace o vašich velkých investicích do bate-

riových úložišť na zahraničních trzích. Můžete to potvrdit?

Jsou to investice, které je možné označit za relativně nové, ale my je připravujeme už skoro tři roky. Není to tak, že bychom se najednou probudili a řekli si – všichni se dívají na baterky, tak se budeme dívat i my. Dlouhodobě sledujeme, jak jsou výkyvy cen elektřiny spojené s produkcí větrných a solárních elektráren. To platí stejně v Německu, Americe nebo Japonsku. Někteří provozovatelé těchto zdrojů nejsou schopni přesně odhadovat výrobu elektřiny, což vede k jejím velkým přebytkům. Provozovatelům přenosových a distribučních sítí to způsobuje vrásky na čele. Došli jsme tedy k závěru, že velký smysl může dávat jakýkoliv flexibilní zdroj, který nestabilitu obnovitelných zdrojů vyvažuje.

Proto jste se rozhodli pro bateriová úložiště?

Posuzovali jsme různá flexibilní aktiva na základě jejich fyzikálních možností i ceny a marginálních nákladů. Kromě baterií jsme uvažovali také o plynových a vodních elektrárnách, zdrojích na biomasu nebo flexibilitě poptávky spotřebitelů, která funguje dobře třeba v Americe. Už před dvěma roky jsme dospěli k přesvědčení, že baterky jsou na dobré trajektorii a mají šanci být vítěznou technologií. Mám teď na mysli krátkodobé ukládání energie ve vyšších jednotkách hodin, nikoliv dlouhodobé.

Posílil poptávku po bateriích blackout ve Španělsku nebo výpadky elektřiny v jiných zemích?

Každý provozovatel přenosové soustavy má určitou formulku, jak bezpečnou chce mít svoji elektrickou síť. Tato složitá formulka vlastně říká, jaká je pravděpodobnost, že určitá situace způsobí nebo nezpůsobí blackout a jaké by mohly být jeho dopady. Kromě Španělska byla v poslední době spousta takových výpadků elektřiny třeba i v Americe. Takže operátoři sítí přemýšlejí nad tím, jestli mají podobné vzorečky upravit a více si nasmlouvat dodávky elektřiny z flexibilních zdrojů.

Pro vás jako provozovatele baterií je to příležitost...

Řekl bych, že nepřímá příležitost. Nikdo nechce, aby tady byly blackoutu a až potom se třeba Evropa vzpamatovávala. Myslím, že celková bezpečnost elektrické soustavy je v Evropě vysoká. V Americe se kromě pravděpodobnosti blackoutů hodně dívají na to, jaké jsou náklady na ochranu před nimi. A třeba dojdou k závěru, že jim gigantické investice do stability sítě za to ani nestojí, protože blackout pár hodin, párkrát ročně je ještě přijatelný.

Od algoritmů k vlastním zdrojům

Ve svých obchodních aktivitách využíváte sofistikovaná softwarová řešení.

Jak jste je začali uplatňovat v případě bateriových úložišť?

Efektivně provozovat flexibilní zdroje včetně baterií je velmi složité. Potřebujete algoritmy, složitý software, který spojuje spoustu dílčích věcí dohromady. My jsme ten software vyvinuli, využívali jsme ho, když jsme spravovali portfolia různých energetických zdrojů a bateriových úložišť našim zákazníkům všude možně po světě.

Mámě pět dostavěných, především v Japonsku a Německu, a dalších dvacet stavíme. A chceme jich co nejvíc postavit v letech 2026-28. Nikdo neví, jestli se třeba za pět nebo za sedm let budou dál ve velkém stavět baterky nebo jestli je to jenom vlna, která se přežene. Dnes mnozí předpokládají velkou výstavbu datových center, což zvyšuje poptávku i po úložných energiích, ale nevíme, jestli nepřijde nějaká korekce tohoto trendu. My bu-

to bude mít významný dopad na váš model obchodování s elektřinou. Souhlasíte?

Jasně. Tady se docela hodí rčení o slepici a vejci. V současné době se ekonomicky méně vyplácí stavět solární elektrárny kvůli záporným a nulovým cenám třeba kolem poledne. A také v roční době, kdy slunce svítí hodně – tedy mezi dubnem a zářím. Když se postaví baterky a zá-



FOTO: SECOND FOUNDATION

A dospěli jsme k závěru, že si budeme takto spravovat i vlastní zdroje. Jako investor totiž řešíte, kam bude nejlepší vložit vlastní peníze, a zjistili jsme, že to nebudou větrné nebo solární elektrárny. Myslíme si sice, že bychom je uměli provozovat trochu líp než ostatní a měli bychom malinko větší návratnost, ale v této oblasti je už finanční inženýring na vysoké úrovni. Je to spíše hra pro penzijní fondy a infrastrukturní investory. Tito hráči se ale zatím moc nepouštějí do baterií, je to pro ně nové, neznají to a nemají to vyzkoušené. Proto dáváme peníze do baterek.


Kolik už nyní provozujete velkých bateriových úložišť?

deme připravení a rychlí teď na začátku. Pak se uvidí. V následujících třech letech chceme dokončit projekty baterií o celkové kapacitě v řádu vyšších gigawatthodin. To znamená investice v řádu miliard eur. Očekáváme, že v příštím roce bychom se mohli zařadit mezi top 5, možná i top 3 stavitelů v Evropě. *(Second Foundation také vytvořila společný fond s RSJ Investments, který bude investovat právě do velkokapacitních baterií – pozn. red.)*

Když bude bateriových úložišť přibývat, nebudou už takové výkyvy v cenách elektřiny, které dnes v některých okamžicích jdou až do vysokých záporných hodnot. Předpokládám, že

porné ceny zmizí, bude to pobídka pro druhou vlnu výstavby solárů i větrníků. Věřím ale tomu, že za pět nebo deset let se už solární a větrné elektrárny nebudou stavět samostatně, ale vždy v kombinaci s gigantickým úložištěm energie. Je možné, že už nebude bateriové, třeba bude vodíkové nebo přijde jiná technologie. Zatím má smysl využívat lithium-železo-fosfátové akumulátory.

Vaší dlouhodobou ambicí je tedy vybudovat po celém světě vlastní portfolio obnovitelných zdrojů s baterkami?

Rozhodně. Když se časem budou stavět obnovitelné zdroje společně s úložišti, 

bude potřeba někdo schopný, kdo dá vše dohromady a bude je co nejvýdělečněji provozovat. To chceme být my.

Berete vaše aktivity čistě jako byznys, kdy vyhledáváte ideální podnikatelské příležitosti, nebo v tom vidíte i určité poslání a chcete přispět k celkové dekarbonizaci?

Rozhodně platí to druhé. V posledních letech jsou v centru pozornosti války – na Blízkém východě, na Ukrajině, a zapomínáme, že globální oteplování je reálná hrozba a že bychom mu opravdu měli čelit. Myslím, že si spousta lidí pořád nedokáže představit, jaký dekarbonizační efekt může mít vypínání uhelných elektráren. Já jsem přesvědčený, že může, ale také je důležité, aby si celý energetický systém dokázal bez uhelek poradit. A právě k tomu směřujeme. Zatím zaznívá argument, že nejvíce nových emisí skleníkových plynů vypouští Čína. Stranou pozornosti ale zůstává, že právě Čína neskutečným tempem staví nové solární a větrné elektrárny. Možná budeme překvapeni, jak rychle dosáhne vrcholu ve vypouštění emisí.

Také jsem zaznamenal váš výrok, že máte ambici vybudovat globální firmu z Česka...

Bylo by velmi lehké teď Second Foundation prodat, zájemce máme. Nás ale baví to, co děláme, a chceme si dokázat, že jsme schopní konkurovat po celém světě. Zatím si to dokazujeme, máme chuť, energii i motivaci pokračovat ještě dlouho.

Jak silnou máte konkurenci?

Gigantickou. Máme desítky konkurentů – například z Dánska, Ameriky, Německa. Konkurence se zlepšuje každým dnem a my se musíme zlepšovat taky. Pohybujeme se v brutálně konkurenčním odvětví, není to tak, že nějací kluci z Prahy na něco přišli a nikdo jiný to nedělá. Mnoho našich konkurentů má delší historii a větší finanční sílu, nemáme to snadné.

Evropa, Japonsko a průzkum Ameriky

Další projekty chystáte také hlavně v Německu a v Japonsku?

Nejenom. Máme projekty v celé Evropě – západní i východní. A pak skutečně také v Japonsku. Japonsko má totiž podobnou regulaci jako Evropa a na základě dostupných dat jsme si vyhodnotili, že je pár let za Evropou. Některé ostrovy Japonska jsou jako Německo před třemi, čtyřmi lety.

To se týká i služeb výkonové rovnováhy, které nabízíte provozovatelům přenosových sítí?

Ano. Japonci fakticky zkopírovali evropskou deregulaci energetiky. Nedotáhli to tak daleko jako Evropa, ale jdou podobným směrem, mají trh s elektřinou – s futures kontrakty i denní obchodování. Mají podobný systém podpůrných služeb pro provozovatele přenosové soustavy. Tím se liší od Ameriky, která funguje na úplně jiném principu – nedotáhla deregulaci, má lokální monopoly a aukční systém pro každou rozvodnu zvlášť. Takže v Americe, třeba v Texasu, můžete mít úplně jinou cenu elektřiny než někdo dvacet kilometrů vedle, ale je připojen na jinou rozvodnu. Když tam někde postaví fabriku třeba Tesla, v daném místě se výrazně zvýší poptávka po elektřině a její cena, což zase znamená pobídku pro vybudování další elektrárny. V Americe mají takový lokální kapitalismus, ale pak je velmi těžké dělat strategická rozhodnutí, která se týkají více oblastí nebo více států Unie. Kdo má platit třeba přenosovou linku z Texasu do Kalifornie?

Second Foundation působí na americkém trhu jako obchodník. Znamená to, co říkáte, že se tam k provozování bateriových úložišť neposunete?

Přemýšlíme o tom, díváme se na spoustu příležitostí. Roztříštěnost tamního trhu ale vede k tomu, že musíme počítat s velkými výkyvy v cenách elektřiny, ať už směrem nahoru nebo dolů. Během pár měsíců se může úplně změnit situace. V Americe se nám mnohem hůř plánuje. Nemáme jistotu, že když postavíme třeba právě bateriové úložiště, bude dlouhodobě vydělávat. V Americe se vyplatí všechno dělat v obrovské škále, tedy zajišťovat dodávky energie třeba pro celou oblast velikosti Středočeského kraje. To je zatím mimo naše možnosti.

Vraťme se ještě k Německu. V Evropě to pro vás byl asi klíčový trh?

Začínali jsme postupně, šli jsme z východní Evropy na západ. Německo je ale v našem oboru nejrozvinutější trh na světě, má nejlukrativnější energetickou burzu, nejvíce hráčů. Tím, že jsme uspěli v Německu, jsme získali jistotu, že všechny ostatní trhy už pro nás budou lehčí. Bateriové projekty nyní máme například ve Finsku, Nizozemsku, Itálii, Španělsku, Británii, Polsku nebo Rumunsku.

Jak omezit závislost na Číně

Usilujete o to, aby vaše bateriové systémy byly co nejméně závislé na Číně. Jak se vám to daří?

Řekli jsme si, že když je hardware – tedy samotné baterie – z Číny, chceme, aby byl pod kontrolou našeho softwaru. Možná jsme měli zbytečné obavy, ale rozhodli jsme se, že veškeré řídicí systémy budeme mít vlastní a všechny součásti, které kupujeme od různých čínských dodavatelů, si složíme sami. Máme tedy dokonalý přehled o čipech, firmwaru, komunikačních modulech. Díky tomu také máme certifikaci, že nabízíme evropský produkt.

S nezávislostí na Číně souvisí i vaše investice do hardwaru – do českého výrobce baterií Bochemie...

Přemýšleli jsme, kde bychom mohli postavit montážní linku na baterie. Nabízela se možnost udělat to na zelené louce. Jsme ale hlavně softwarová firma a v tomto ohledu jsme neměli moc zkušeností. Dívali jsme se po případných partácích a osud nebo vesmír tady konspiroval tak, že jsme se potkali s většinou majitelem Bochemie Miloslavem Vodičkou a jeho synem Davidem, kteří měli podobnou myšlenku. Rozhodli jsme se, že do výroby bateriových systémů půjdeme spolu. Proto jsme také do Bochemie majetkově vstoupili. Dnes jsme v Bochemii rovnocennými partnery.

Bochemie dělá u hardwaru něco podobného jako Second Foundation v softwaru. Odebírá bateriové články z Číny a dává je dohromady do kompletních bateriových systémů...

Na světě působí jenom několik málo firem, které vyrábějí bateriové články. Je to extrémně kapitálově náročný byznys.



» **Bateriová úložiště se stávají vítěznou technologií, říká Vojtěch Kačena.**
ILUSTRACNÍ FOTO: ISTOCK



» **Second Foundation chce být lídrem v efektivním provozování obnovitelných zdrojů společně s bateriovými úložišti. Velmi aktivní je také v Japonsku.**
ILUSTRACNÍ FOTO: ISTOCK

V Evropě ani Americe nikdo asijským firmám nekonkuruje. Teoreticky je snad možné, že by tady někdo články vyráběl, ale musel by mít obrovskou státní podporu. Všechno ostatní už se ale dá v případě bateriových úložišť dělat jinde, což je také náš záměr.

Do jaké míry budete využívat bateriové systémy Bochemie ve vašich projektech?

Chceme je využívat ve všech projektech. Výjimkou je Japonsko, protože doprava by byla příliš složitá a drahá. Uvažujeme ale o tom, že bychom společně s nějakým japonským partnerem postavili montážní linku i v Japonsku.

Bochemie už dříve koupila německou společnost GAZ Energy, čímž vstoupila do bateriového byznysu. Bude vyrábět také ve svém sídle v Bohumíně?

V Bohumíně je výrobní hala pro produkci jednotlivých dílů, které se budou kompletovat v Německu. Bochemie získala německou firmu s velkou tradicí a zhruba 150 let starou historií, která vyráběla nikl-kadmiové baterky. To nám dává velkou klientskou základnu. Bochemie navíc rozšiřuje výrobní program o lithium-železo-fosfátové baterie, po nichž je také velká poptávka. Jsou vhodné právě ke krátkodobému ukládání energie u obnovitelných zdrojů a poskytování služeb výkonové rovnováhy.

Kam stěhovat výrobu? Do Česka!

Bochemie zase navazuje na historické tradice v českém chemickém průmyslu. Mluvil jste i o tom, že byste

mohli realizovat akvizice v evropském chemickém průmyslu a pak třeba přesunout výrobu do Bohumína. Co vás vede k podobným úvahám?

Opravdu podobné příležitosti intenzivně zkoumáme. Realizovat takové investice je komplikované, ale přesto bych se do nich rád pustil. Vidíme, že spousta firem v Německu nebo Švýcarsku má obrovské náklady na pracovní sílu a už není schopna konkurovat. Přesun do Česka jim nabízí možnost, jak svůj byznys zachránit. Jednáme s nimi a chtěli bychom českou chemickou výrobu významně rozšířit. Uvidíme. Máme hodně snů.

V době, kdy se mluví o hrozbách odchodu výrobních firem z Evropy, a také z Česka, tedy nabízíte cestu, jak by naše země mohla nynější situace naopak využít...

Všechno, co je energeticky náročné a dá se jednoduše uskladnit, se bude vyrábět v Číně nebo už se tam vyrábí. Existují ale chemické sloučeniny, které se nedají jednoduše uskladnit, mají omezenou trvanlivost a z Číny se vozit nedají. Musíte je vyrábět v Evropě a otázkou je, kde přesně. Jsou tu levnější země než Česko, včetně například Rumunska nebo Bulharska, ale my máme vyspělý chemický průmysl s dlouhou tradicí. Další výhodou je naše strategická geografická poloha.

V tuto chvíli jsou v centru pozornosti vaše investice do bateriových úložišť. Čím se budete zabývat dál?

Pracujeme na spoustě nových věcí, které nám teď nepřinášejí žádný ekonomický benefit, ale myslíme si, že by do budoucna mohly. Investujeme do různých pokusů a zkoumání nových technologií. U mnoha věcí také zjistíme, že ve skutečnosti až tak zajímavé nejsou, svět je tolik nepotřebuje, a zaměříme pozornost někam jinam.

Sledujete také vývoj různých dalších typů baterií nebo jiných úložišť energie?

Samozřejmě, velmi detailně. Bavíme se s výrobcí, sami jsme leccos testovali. To musíte dělat. A nás to strašně baví.

JAN ŽIŽKA 

ČESKÉ KNOW-HOW, GLOBÁLNÍ AMBICE

» Neziskové organizace z Česka už dávno nespolehnají jen na domácí zdroje. Pro mezinárodní donory umí zajistit rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc často levněji a efektivněji než zavedené světové organizace.

Potravinu pro podvyživené děti, balíčky se základními hygienickými potřebami, semínka a náčiní pro zemědělce, ale i rady, jak na otevřeném ohništi a v jednom hrnci uvařit nutričně bohatější stravu pro kojící a těhotné ženy. To je jen zlomek z desítek projektů, kterými v Demokratické republice Kongo pomáhá Člověk v tísni. V zemi, kterou sužují vleklé ozbrojené konflikty a kde žije téměř sedm milionů vnitřních uprchlíků, česká nezisková organizace

působí již od roku 2008. A vydobyla si tu takové renomé, že realizuje programy i pro vůbec největšího donora v tomto africkém státě, kterým je Agentura Spojených států amerických pro mezinárodní rozvoj (USAID).

Do posledního centu

Peníze na své aktivity v Kongu si ale neziskovka musela od USA tvrdě vy-

soutěžít. „Dva roky nám trvalo, než jsme vůbec prošli registrací, kvůli USAID jsme například museli upravit i své účetnictví, aby byly položky navzájem detailně porovnatelné s americkými standardy,“ vysvětluje Jan Kamenický, finanční ředitel Člověk v tísni. Češi se ale u náročného donora prosadili a dnes pro něj pracují kromě DR Konga také v Sýrii, Arménii a na Ukrajině.

Prostředky z USAID v roce 2024 činily v přepočtu 1,2 miliardy korun, tedy asi pětinu celého rozpočtu největší neziskovky ve střední Evropě. Možná i proto letos na jaře plány administrativy prezidenta Donalda Trumpa na zásadní osekání činnosti USAID zpočátku zapůsobily jako studená sprcha. „Počítali jsme i s variantou, že nedostaneme zaplacené ani za práci, kterou jsme již odvedli. Nakonec bylo financování z USA kompletně zrušeno jen pro Arménii, v Sýrii jsou projekty u ledu a jinde jsme se museli vyrovnat se škrty,“ doplňuje.



» Charita ČR vedla pro Italskou agenturu pro rozvojovou spolupráci dvouletý projekt na začleňování zranitelných křesťanských komunit v Iráku. ILLUSTRÁČNÍ FOTO: ISTOCK



» Člověk v tísní zajišťuje řadu projektů v Kongu pro Agenturu USA pro mezinárodní rozvoj (USAID). FOTO: ČLOVĚK V TÍSNI

Byť Amerika dlouhodobě zůstává největším donorem Člověka v tísní, není samozřejmě jediným zahraničním zdrojem. České organizaci se pravidelně daří získávat peníze také od Evropské komise a delegací EU, agentur OSN a jiných mezivládních organizací, a také ze státních rozpočtů více než deseti zemí. Ve výsledku tak dvě třetiny svého ročního rozpočtu Člověk v tísní financuje z ciziny. Ne, že by Češi nebyli štedří. Ale jak vysvětluje Jan Kamenický, pomoc v zahraničí se bez výrazného zapojení externích zdrojů dělat nedá. „My jsme do té role postupně dorostli, a to i díky tomu, že systematicky budujeme své pobočky po světě. Z Prahy už píšeme jen ty největší granty, ostatní řešíme přímo na místě,“ doplňuje finanční ředitel Člověka v tísní, který má stále kanceláře ve 21 zemích světa.

Výrazné zapojení externích zdrojů není ale doménou jen Člověka v tísní, využívají ho všechny české organizace, které poskytují v zahraničí rozvojovou a humanitární pomoc. Charita Česká republika z hlediska dotací financuje z domova i ciziny své programy zhruba půl na půl, největším poskytovatelem jsou přitom agentury OSN, konkrétně Úřad pro koordinaci humanitárních záležitostí.

Další křesťanská nezisková organizace, evangelická Diakonie, působí v sedmi zemích. V Kambodži například s pod-

porou Rozvojového programu OSN (UNDP) pomohla rozjet produkci sušeného ovoce a potravinového prášku ze zeleniny, na jehož výrobě se podílejí hlavně ženy (o projektu jsme psali v MEDu č. 44). Hlavním přispěvatelem zahraničních programů zůstává Česko, nicméně významným zdrojem jsou globální organizace, jako je německá Diakonie Katastrophenhilfe, Lutheran World Federation nebo americká United Methodist Committee on Relief (UMCOR).

Výrazný podíl prostředků a dotací ze zahraničních zdrojů vykazuje třeba také ADRA (třetinu rozpočtu v této poloze tvoří peníze na projekty v Ekvádoru a Peru od Evropské komise) nebo CARE ČR, která na podporu drobného podnikání v Česku získala dotaci od MasterCard Impact Fund.

Velcí donoři váhají

Všechny dotace, které české neziskové organizace získaly od zahraničních dárců, mají přitom jedno společné: nejde o dary, ale o vysoutěženou podporu. A to v době, kdy se mění politické preference a tradiční velcí zahraniční donoři chtějí zásadním způsobem omezit svou rozvojovou pomoc na úkor obranné politiky. Zdaleka se to netýká jen Spojených států, škrty ohlásila také Velká Británie nebo Nizozemsko, pře-

hodnotit peníze na pomoc cizině chtějí ale také Francouzi nebo Švýcaři.

Poohlížet se po zdrojích v zahraničí bude nutné i kvůli tomu, že Česko co do rozvojové a humanitární agendy stagnuje: s výjimkou posledních tří let, kdy se naše pomoc kvůli válce na Ukrajině skokově zvýšila, se v poslední dekádě podle metodiky OECD standardně drží pod 0,15 procenty hrubého domácího příjmu. V poměru ke svému národnímu bohatství tak Česko dává na rozvojovou a humanitární pomoc méně než třeba Maďaři.

Nízké náklady, ověřené know-how

V čem mohou tedy čeští žadatelé u zahraničních donorů bodovat? „České organizace si stále udržují nízké administrativní náklady, které se pohybují pod deseti procenty, což je ve srovnání s velkými světovými hráči poměrně nízký podíl. Řekl bych také, že jako žadatelé v sobě máme určitou skromnost, netvrdíme, že umíme realizovat všechno a všude. A v případě postsovětského prostoru pak stále platí, že regionu historicky a kulturně rozumíme, což můžeme využít v předávání know-how, jak reformovat veřejnou správu,“ říká Pavel Příbyl, ředitel Českého fóra pro rozvojovou spolupráci. K dobrému poměru ceny za odvedenou práci se přidává také expertní znalost. Čeští realizátoři v desítkách projektů po celém světě prokázali, že „umí“ třeba vodohospodářství, sanitaci, zdravotnické služby, udržitelné zemědělství nebo třeba pomoc se zaváděním evropských standardů.

V každém případě platí, že projekty, které pro zahraniční donory realizují české organizace, nejsou jen vizitkou pro ně samotné, ale i pro celé Česko, které tím získává renomé a předpolí pro další aktivity – nejen ty rozvojové, ale i komerční. Mezi „domácí úkoly“ státu tak patří tuto svébytnou reklamu v cizině udržet a zbytečně jí nekomplikovat. „Jestliže v řadě projektů hájíme lidská práva a zasazujeme se o zranitelné skupiny, musí v tom být Česko i doma příkladem. Úkolem politiků je příklady dobré praxe udržet. Když to řeknu stručněji: hlavně to nezkazit,“ uzavírá Jan Kamenický.

BLAHOŠLAV HRUŠKA <<

ČESKÉ VÝROBKY MAJÍ V EGYPTĚ STÁLE DOBRÝ ZVUK. HITEM JSOU INVESTICE A INOVACE

Obchodní vztahy Egypta s Českem (potažmo bývalým Československem) mají dlouhodobou tradici a mnoho výrobků je s českou zručností neodmyslitelně spjato – od skla, přes vodní čerpadla až po pokročilé obranné systémy. Svě nezastupitelné místo si v Egyptě udržuje také automobilový průmysl.

Zvláště v hektických ulicích dvacetimilionové megalopole Káhiry lze prakticky na každém kroku narazit na oprýskané, ale stále funkční favority a felicie hned po boku naleštěných nových modelů Superb či Kodiaq. Těch Škoda Auto na egyptském trhu prodává až několik tisíc ročně, a tvoří tak hlavní vývozní položku z Česka.

Celkový český vývoz zboží do Egypta přesáhl v roce 2024 hodnotu 9 miliard korun, opačným směrem proudilo ve stejném období zboží za 5 miliard korun. Právě převažující import nad exportem je nicméně Egyptu dlouhodobě trnem v oku. Negativní saldo obchodní bilance není jen specifikem česko-egyptských vztahů, ale spíše systémovým problémem, neboť dominantní dovoz zaznamenává Egypt s většinou zemí světa. S nepříznivou obchodní bilancí se pojí i křehkost devizových rezerv, které si Egypt poučený obdobími nedostatku snaží úzkostlivě střežit. Tématem číslo jedna egyptské vlády i prakticky všech ekonomicky zaměřených institucí je proto důraz na domácí výrobu. Země si však dobře uvědomuje, že bez pomoci zahraničních investorů to nepůjde.

Proč začít v Egyptě vyrábět?

Ruku v ruce s lokalizací průmyslu do Egypta sílí význam specializovaných industriálních zón, které umožňují snazší přístup k již fungující infrastruktuře, ale zpravidla nabízejí také daňové úlevy a další benefity. Největší a nejvýznamnější oblastí tohoto druhu je Suezská ekonomická zóna (Suez Canal Economic

Zone), v níž v roce 2025 začala uskutečňovat projekt i první česká firma.

Výrobce kompozitních tlakových lahví HPC Research z Horní Břízy na Plzeňsku se spolu s egyptským partnerem Tregas rozhodl pro produkci v Egyptě mimo jiné i proto, že oblast poskytuje jednodušší propojení s dalšími odvětvími, které jsou pro výrobu nezbytné. Navíc se nachází na strategickém místě

textilí PFNonwovens, který provozuje vlastní výrobu ve Městě 6. října nedaleko Káhiry již od roku 2011. PFN vnímá Egypt jako velký progresivní trh, svou geografickou polohou navíc ideální pro další odbyt svého zboží v regionu. Oceňuje ale i další výhody výroby v zemi faraonů. „Pracovní síla je v Egyptě snadno dostupná a mnohonásobně levnější než v Evropě. Při správném zaškolení jsou navíc zaměstnanci velmi spolehliví



» Projekt nového města v El Alamein. FOTO: 2N TELEKOMUNIKACE

hned vedle Suezského průplavu, hlavní dopravní tepny světového obchodu. V zemi, která ročně spotřebuje desítky tradičních plynových bomb, jsou přitom šetrnější a bezpečnější lahve z kompozitů něčím zcela unikátním.

Jedním z nejúspěšnějších příkladů firmy, jež vsadila na dlouhodobý otisk přímo v Egyptě, je český výrobce netkaných

a mimořádně loajální. Přičteme-li k tomu celkově nižší ceny energií a vstupních surovin, naše zboží se tak stává konkurenceschopnější," říká Tomáš Budňák, ředitel egyptského závodu PFN.

Na druhou stranu nelze opomenout některá rizika, s nimiž se zahraniční investor může v Egyptě potýkat. „Přestože se situace oproti minulým letům zlepšila,



» Pokládání základního kamene projektu HPC Research v Suezské ekonomické zóně. FOTO: VELVYSLANECTVÍ ČR V KÁHIŘE

EGYPTSKÁ EKONOMIKA

Meziroční srovnání

Vývoj HDP (predikce 2025)	+ 4,3%
Vývoj spotřebitelských cen (listopad 2025)	+ 12,3%

Další údaje

Míra nezaměstnanosti (3. čtvrtletí 2025)	6,4%
Bilance běžného účtu platební bilance vůči HDP (predikce 2025)	- 2,5%
Saldo veřejných rozpočtů vůči HDP (predikce 2025)	- 7,7%

Zdroj: The Economist, Economist Intelligence Unit, Haver Analytics



nebo telemedicíny, samozřejmostí budou inteligentní systémy dopravy, ultrarychlý přenos dat a široké využití internetu věcí.

Příležitostí, které nabízí rozmach nových měst, se chopila i špička ve výrobě interkomů a přístupových systémů, česká společnost 2N Telekomunikace, která píše v Egyptě hned několik velkých příběhů. V nově vybudovaném správním hlavním městě nedaleko Káhiry, zahrnujícím i rozsáhlou obchodní čtvrť, dodala firma 1 700 bytových videotelefonů, desítky vstupních panelů a zařízení pro nahrávání hovorů. Projekt se nachází v bezprostřední blízkosti nejvyšší budovy Afriky Iconic Tower, nejedná se však zdaleka o jedinou úspěšnou zakázku firmy v Egyptě.

Obdobné technologie instaluje 2N Telekomunikace také v El Alamein, Madinaty a již 11 let je aktivní při výstavbě stovek bytů a rodinných domů projektu New Giza. Jak podotýká regionální ředitel prodeje společnosti 2N Telekomunikace Martin Michalík: „Egypt považujeme

alfou a omegou zůstává dostupnost cizí měny a s ní související obtížnější převod zisků v egyptských librách na devizu. Investor se také musí připravit na to, že egyptské úřady fungují jinak, než jsme zvyklí u nás. Legislativa je často nejednoznačná a procesy zdlouhavější, je proto nezbytné se obrnit trpělivostí a přímo na místě si vybudovat kvalitní síť kontaktů,“ dodává Budňák.

Chytrá města na výsluní

S ohledem na neustále rostoucí a aktuálně více než stomiliónovou

populaci zahrnují potřeby Egyptanů takřka všechny obory – zdravotnictví, vodohospodářství, energetiku, informační technologie nebo zemědělství. Jedním z trendů posledních let je také výstavba nových „měst budoucnosti“. V září 2025 dokonce egyptské ministerstvo bydlení zveřejnilo národní strategii pro chytrá města, která si přímo klade za cíl modernizaci předchozí generace nových měst, zlepšení stávajících městských oblastí i rozvoj měst budoucích s důrazem na udržitelnost a digitální transformaci. K tomu se váže zefektivnění a zkvalitnění služeb pro obyvatele pomocí chytrých modelů vzdělávání



» **Jedním z nejúspěšnějších příkladů firmy, jež vsadila na dlouhodobý otisk přímo v Egyptě, je český výrobce netkaných textilií PFNonwovens. FOTO: PFNONWOVENS**

za vzorový trh pro naše projekty a pro tamní developery se naše produkty staly standardním řešením. Naši egyptští zákazníci potom očekávají tři klíčové vlastnosti. Zaprvé jde o škálovatelnost, tedy uzpůsobení řešení na míru jak obřím komplexům o tisících bytech, tak menším, ale architektonicky unikátním projektům. Druhou charakteristikou je integrace neboli schopnost propojení s dalšími technologiemi. Zatřetí sázíme na dlouhodobou spolehlivost a odolnost, která je v mimořádně horkém a prašném podnebí Egypta zásadní.“

Rozmach umělé inteligence i outsourcingu

Výstavba měst nové generace ani další infrastrukturní projekty se přirozeně neobejdou bez nasazení technologií umělé inteligence (AI). Ani tam Egypt neusíná na vavřínech a podobně jako u „smart cities“ také v tomto případě publikoval svou národní strategii. Ambiciózním cílem strategie je do roku 2030 dosáhnout podílu AI technologií na hrubém domácím produktu ve výši 7,7%.

Prostředkem k naplnění záměru je vývoj pokročilé digitální infrastruktury, efektivní správa dat a podpora až 250 startupů v oblasti AI. Za tímto účelem také egyptské ministerstvo informačních technologií vytvořilo specializovanou síť

inovačních center Creativa, která začínajícím podnikatelům v oboru IT zajišťuje vlastní kanceláře, školení i možnost interakce a sdílení know-how přímo



» **Návštěva českých firem v inovačním centru Creativa. FOTO: VELVYSLANECTVÍ ČR V KÁHIŘE**

s dalšími startupy. Jedno z těchto středisek navštívili i zástupci šesti českých firem v roce 2024 v rámci projektu na podporu ekonomické diplomacie PROPED. Mohli se tak seznámit s fungováním centra Creativa a ocenit vysokou úroveň nově začínajících

podnikatelů i pokročilé aplikace, které vyvíjejí.

Neoddělitelnou součástí národního plánu je budování kapacit a rozvoj kvalifikované pracovní síly, což zahrnuje školení 30 tisíc odborníků na umělou inteligenci, efektivnější využití AI nástrojů mezi zaměstnanci státní správy i všeobecnou osvětu mezi občany o výhodách AI v každodenním životě. V tomto ohledu již Egypt začíná sklízet plody svého úsilí, neboť díky investicím do technického vzdělávání i inovací se země stává atraktivnější destinací pro regionální i globální outsourcingové firmy. Za poslední tři roky zaměstnanost v sektoru vzrostla o 70 % na celkových 160 tisíc specialistů, ztrojnásobil se též počet firem, které outsourcingu využívají. K číslům dopomáhají i absolventi Egyptské univerzity informatiky, která je vůbec první vysokou školou v Africe s ryzím zaměřením na sektor IT.

Je tak vidět, že paleta možností pro spolupráci s Egyptem je velmi široká. Vedle tradičního obchodu zahrnuje i lokalizaci

výroby, outsourcing části služeb nebo partnerství na poli technologií, jejichž význam bude do budoucna nadále sílit.

ONDŘEJ CUCHÝ,
ekonomický diplomat,
Velvyslanectví ČR v Káhiře <<

ZA ROMANTICKOU KULISOU ALŽÍRSKA SE SKRÝVÁ ZEMĚ S MODERNÍMI AMBICEMI

➤ Když se řekne Alžírsko, mnoha lidem se vybaví bílé fasády domů na svazích Alžíru, vůně koření na tržištích nebo nekonečné saharské duny. To je ale jen část příběhu. Za romantickou kulisu se skrývá země s pragmatickou vizí, která se pod rouškou tradic mění rychleji, než se může zdát. Alžírsko bychom neměli vnímat jen jako vzdálenou exotickou destinaci, ale jako prostor nových příležitostí, kde se historie potkává s moderními ambicemi.

Alžírsko patří dlouhodobě mezi čtyři největší ekonomiky Afriky a už dávno není jen producentem ropy a plynu. Export uhlovodíků zůstává páteří hospodářství a zdrojem bohatství, ale zároveň rizik při kolísání cen. Země si uvědomuje nutnost diverzifikace a od roku 2021 provádí strategii energetické transformace, která počítá s instalací 15 GW obnovitelných zdrojů do roku 2035 a rozvojem zeleného vodíku.

Od surovin k diverzifikaci

Také rozpočet na rok 2026 klade důraz na diverzifikaci a předpokládá masivní investice do infrastruktury, zejména železnic, vodního hospodářství a bydlení. Již v roce 2025 byl představen ambiciózní plán modernizace železniční sítě a dopravní infrastruktury, zahrnující nákup osobních vozů, autobusů, lokomotiv, nákladních vagonů a vybavení pro více než 80 stanic. Roste také rozpočet na zemědělství a rozvoj venkova, zaměřený na modernizaci produkce, chladírenské řetězce a řešení dopadů sucha.

Vedle těchto oblastí se otevírají příležitosti v dalších perspektivních sektorech:

- **Obrana a letectví** – Alžírsko má druhou nejsilnější armádu v Africe a potřebuje modernizaci letectva i těžké vojenské techniky.
- **Těžební a ropné technologie** – díky zásobám nerostného bohatství, ale i vládním reformám.



➤ **Sídlo firmy Sonatrach Aval. S mateřským státním podnikem Sonatrach navázala strategickou spolupráci společnost ČEZ, která z Alžírska dováží plyn. FOTO: ISTOCK**

- **Zemědělství a potravinářství** – pro dosažení potravinové soběstačnosti jsou vítány projekty přinášející technologický transfer a lokalizovanou výrobu. Alžírsko hledá spolehlivé partnery, kteří pomohou modernizovat sektor a zvýšit jeho produktivitu, od dodavatelů zemědělské techniky a náhradních dílů až po know-how pro efektivní produkci. Na tuto potřebu během projektu na podporu ekonomické diplomacie PROPED v roce 2025 úspěšně reagovala česká společnost Zetor Tractors, která ve spolupráci s místním partnerem uzavřela memorandum o spolupráci a zahájila projekt montáže traktorů v Alžírsku. Další

ukázkou uplatnění českého know-how je dodávka jalovic holštýnského skotu pro lídra mlékárenského sektoru Laiterie Soummam, který ocenil jejich kvalitní genetiku a vyšší doživost.

- **Vodní hospodářství a cirkulární ekonomika** – plány na výstavbu odsolovacích stanic, čističek a závlahových systémů otevírají prostor pro dodávky technologií pro vodohospodářskou infrastrukturu, čištění vody, moderní závlahové systémy a ekologické technologie.
- **Digitalizace a kybernetická bezpečnost** – v rámci vládní strategie „Digital“ ➤

Algeria 2025–2030“ země dohání digitální dluh, modernizuje infrastrukturu, a poptávka po IT řešeních je vysoká.

» **Zdravotnictví a farmacie** – ambice v soběstačnosti ve výrobě léků a modernizaci zdravotnictví otevírají příležitosti pro dodávky výrobních linek, laboratorního vybavení, sofistikované zdravotnické techniky, nábytku a technologií i surovin pro farmaceutický průmysl.

» **Energetika a obnovitelné zdroje** – rozvoj solárních projektů a zeleného vodíku je klíčový pro snížení závislosti na fosilních palivech.

Klíčový partner EU

Evropská unie je pro Alžírsko klíčovým obchodním partnerem, tvoří téměř polovinu jeho zahraničního obchodu. Přístupový rámec nabízí prostor pro širší spolupráci, tu ovšem současně komplikují obchodní restriktce ze strany Alžírsko, které po neúspěšných konzultacích vedly až k zahájení arbitráže ze strany EU. Přestože trh zůstává otevřený a nabízí obchodní pobídky, je nutné počítat s administrativní zátěží a netarifními bariérami. Pro rozhodnutí české firmy jsou však alžírské dveře otevřené a vyplatí se jimi projít a vytrvat.

Vztahy s Českem: tradice i nové impulzy

Na rozdíl od některých evropských partnerů nejsou česko-alžírské vztahy zatíženy historickými křivdami. Diplomatie sahají do 60. let. Československé firmy pomáhaly budovat průmyslové závody a infrastrukturu. V 70. a 80. letech patřilo Československo k hlavním obchodním partnerům Alžírsko, zejména v obranném průmyslu a strojírenství, a vybuďovalo si pověst spolehlivé značky, kterou dodnes posilují historické vazby a vzdělání mnoha alžírských odborníků v tehdejší Československu.

Ačkoli pro mladší generace již historický étos nemá tak silné konotace, Česko se těší v Alžírsku stále dobré pověsti. Při jednáních s místními partnery se

často setkáváte s uznáním kvality českých výrobků (například automobilů se slovy: „kapotu jsem nikdy nemusel otevřít, ani nevím, jestli tam ten motor je“). Podobně příjemné momenty přináší i neformální rozhovory, ať už při čekání na tradiční čaj, kdy přijde řeč na české fotbalové legendy, nebo při zmínkách o historických vazbách a podpoře Alžírsko v době jeho boje za nezávislost.

Aktuální obchodní bilance zatím nedosahuje plného potenciálu. Dovoz z Alžírsko je minimální, český export se pohybuje v řádu stovek milionů korun ročně, nejčastěji jde o strojírenské výrobky, zdravotnické technologie a potravinářské stroje. Prostor pro růst je na obou stranách. Investiční zákon z roku 2022 navíc uvolnil podmínky pro zahraniční investory a s výjimkou některých sektorů (například energetika, obrana) odstranil povinný podíl místního partnera.

Kromě toho, že má Česko v Alžírsku na čem stavět a zemi co nabídnout, je pro ni také aktivním partnerem. Od roku 2025 probíhají s alžírskou stranou formální konzultace, jejichž cílem je vytvoření stabilního právního rámce pro podnikání a tím i zajištění větší jistoty pro firmy v teritoriu. Podpora českým podnikatelům je dlouhodobě poskytována také prostřednictvím projektů PROPED Ministerstva zahraničních věcí ČR ve spolupráci s dalšími resorty a partnery.

Maraton, nikoliv sprint

Velvyslanectví ČR v Alžírsku ve spolupráci s Hospodářskou komorou (HK) ČR nabízí českým podnikatelům asistenci formou setkání se zástupci byznysu i vlády, v prosinci 2025 to bylo mimo jiné s ministrem pro znalostní ekonomiku, startupy a mikropodniky během African Startup Conference 2025. Již nyní jsou připravovány další projekty podpory Česka jako zavedené značky a přítomnosti českých podnikatelů přímo v Alžírsku, jelikož budování vazeb a osobní kontakty jsou zde pro obchodní úspěchy zásadní.

Významným impulsem pro obchodní vztahy bylo na podzim loňského roku jmenování zvláštního zmocněnce HK ČR pro Alžírsko Redy Ifraha, který se může prokázat lety prověřenou znalostí alžírského trhu. „Alžírský trh není pro sprint, ale pro maraton. Je třeba opustit myšlenku rychlého zisku a přijmout koncept dlouhodobého strategického partnerství. Ten, kdo přijede s důvěryhodným produktem, ochotou investovat čas do budování lokálních vztahů a nabídkou technologického transferu, má zaručenou budoucnost. Historická znalost českého inženýrství je naším největším, dosud nevyužitým kapitálem,“ uvedl Reda Ifrah.

„Průvodce dunami“

Stejně jako nepředvídatelné saharské duny má ovšem i místní byznysová



» **Vlakové nádraží v Alžírsku v zimní noci. Země má ambiciózní plán modernizace železniční sítě. A na tamním trhu se prosazuje český výrobce brzdových systémů pro kolejová vozidla Dako-CZ. FOTO: ISTOCK**



» Česká účast na African Startup Conference 2025. Zleva šéf společnosti Novicom Jindřich Šavela, zvláštní zmocněnec Hospodářské komory Reda Ifrah a ekonomická diplomatka Jana Seková. FOTO: VELVYSLANECTVÍ ČR V ALŽÍRU

úskalí a vyplatí se na ně dobře připravit. Vstup na alžírský trh je stále spojen s administrativní náročností, dovozními omezeními i měnícími se pravidly. Na rozdíl od EU není proces zadávání veřejných zakázek plně digitalizovaný, klíčovou roli hraje osobní kontakt a fyzické podání dokumentace (včetně příloh typu výpis z obchodního rejstříku, certifikace, reference, bankovní garance). Elektronické podání je spíše výjimkou.

Nabídky se zveřejňují nejen online (např. DZtenders, GlobalTenders), ale i v tisku, což vyžaduje aktivní sledování. Základním krokem je získání tzv. cahier des charges, podrobné dokumentace k tendru, kterou je nutné zakoupit většinou pouze osobně u zadavatele. Zatímco v EU není nutné mít lokálního zástupce, v Alžírsku je to u většiny tendrů téměř nezbytné. Uchazeč musí být registrován v systému zadavatele nebo spolupracovat s místním partnerem (joint venture). Lhůty pro podání nabídek bývají krátké a mohou se měnit bez předchozího upozornění. Stejně jako v EU platí, že nedodržení termínu znamená automatické vyřazení. I proto je vhodné mít alespoň kontaktní osobu či zástupce přímo v Alžíru, který zajistí osobní zastoupení a administrativní procesy.

Energie otvírá dveře a další příklady z praxe

Evropská poptávka po alžírském plynu vzrostla v důsledku geopolitických

změn. Navzdory zájmu alžírské strany o další spolupráci mohou rostoucí domácí spotřeba energie a nedostatečné investice do těžby brzdit výrazné zvýšení exportu. Od října 2024 zahájila dovoz zemního plynu z Alžírsku prostřednictvím tamní státní firmy Sonatrach také společnost ČEZ. V říjnu 2025 byla dohoda prodloužena, což potvrzuje strategický význam a dlouhodobý charakter spolupráce.

Společnost Profil Nábytek z Humpolce realizovala v Alžírsku v roce 2025 svou dosud největší zakázku: kompletní dodávku zdravotnického a laboratorního nábytku pro nově budovanou vojenskou nemocnici alžírského ministerstva obrany. Projekt byl mimořádně náročný z hlediska logistiky, vyžadoval koordinaci doručení více než šestnácti lodních kontejnerů a nasazení speciálně vyškoleného českého montážního týmu pro instalaci.

I přes řešení náročné logistiky dokázala společnost využít příležitosti a nabídnout alžírskému trhu výrobky z její nové nábytkové řady Profil Healthcare Systems, konkrétně unikátní pořadače pro přehledné ukládání a třídění zdravotnického materiálu. Realizace takto významné zakázky v hodnotě vyšších desítek milionů korun je výsledkem dlouhodobých jednání a složitého plánování, ale také projevem důvěry alžírské strany vůči českým řešením v takto citlivém sektoru.

Společnost Dako-CZ, tradiční český vý-

robce brzdových systémů pro kolejová vozidla, dodává do Alžírsku pneumatické a hydraulické komponenty. Díky flexibilitě a schopnosti rychle přizpůsobit své výrobky specifickým technickým požadavkům zákazníků dlouhodobě spolupracuje například se společnostmi Ferroviai, Cital SPA nebo státní železniční společností SNTF a s globálními dodavateli vozidel modernizujícími alžírský železniční park. Tím posiluje nejen svou mezinárodní přítomnost, ale také kvalitu a bezpečnost provozu na místních tratích.

Prostřednictvím místního zastoupení, společnosti Pamco Int. s více než třemi dekadami zkušeností, se na alžírském trhu podařilo uspět například společnosti Svit Machinery, přednímu českému výrobcu obuvnických strojů. Společnost SVIT nabízí přes 30 typů zařízení, ročně vyrobí přes 200 strojů, z nichž více než 90 % míří na export do více než 60 zemí světa. Díky své tradici a inovacím se řadí mezi největší a nejuznávanější výrobce obuvnických technologií na světě.

V roce 2012 společnost Pamco uspěla ve výběrovém řízení alžírského ministerstva obrany a od té doby je jeho klíčovým a výhradním dodavatelem obuvnických strojů. Společným úsilím obou firem se do Alžírsku podařilo dodat již více než 100 strojů značky Svit a jsou zajišťovány pravidelné dodávky náhradních dílů. Aktuálně obě společnosti usilují o rozšíření spolupráce s ministerstvem a o navázání dalších dlouhodobých projektů v oblasti obuvnických technologií. Tato spolupráce rovněž potvrzuje slova zvláštního zmocněnce Redy Ifraha, že alžírský trh dokáže vytrvalé podnikatele s kvalitním produktem náležitě ocenit.

JANA SEKOVÁ,
ekonomická diplomatka,
Velvyslanectví ČR v Alžíru <<



<< Delší verze článku na webu Export.cz >

STABILNÍ MAROKO JE BRANOU TAKÉ DO DALŠÍCH AFRICKÝCH ZEMÍ

Politická stabilita Marockého království vytváří ze země stále silnější průmyslový a exportní uzol, který nabízí strategické příležitosti v klíčových průmyslových odvětvích. Pro české firmy představuje turisticky nejnavštěvovanější země afrického kontinentu zajímavou šanci – Maroko otevírá obchodní bránu nejen na svůj trh, ale i do dalších afrických zemí.

Pilíři marockého průmyslu jsou těžba nerostných surovin, zejména fosfátů, výroba automobilů a komponentů pro letecký průmysl, zemědělství, zdravotnictví, informační a komunikační technologie (ICT), obranný průmysl a cestovní ruch.

Turistika v Maroku se neomezuje jen na tradiční poznávání pobřeží Atlantského oceánu, Středozemního moře (dohromady více jak 3500 km pobřeží), pohoří Vysokého Atlasu s nejvyšší horou severní Afriky Jebel Toubkal (4167 m) a saharské pouště, ale i na kongresovou a sportovní turistiku. V závěru roku 2025 hostilo Maroko Pohár afrických národů v kopané jako předpremiéru pořadatelství fotbalového mistrovství světa v roce 2030 společně se Španělskem a Portugalskem.

Jednička v těžbě fosfátů

Ač je Maroko z 91% závislé na dovozu energetických zdrojů (dovází především ropu, plyn a uhlí), drží v oblasti těžby ostatních nerostných surovin trumfovou kartu – největší rezervy fosfátů na světě. Po Číně je druhým největším světovým vývozcem fosfátů. Vládní strategie „Plan Maroc Mines“ na léta 2025-2030 pracuje až s desetinásobným objemem investic do těžebního a důlního průmyslu a vytvořením až 30 tisíc nových pracovních míst.

Maroko se chce stát světovou bankou zemědělských hnojiv a garantem potravinové bezpečnosti nejen na africkém kontinentu. Královská marocká společnost těžící fosfáty – OCP (Office Chérifien des Phosphates) – vyrábí zemědělská hnojiva přizpůsobená ja-



» Maroko je gigantem v solární energetice. FOTO: ISTOCK

kémukoliv typu půdy a díky moderním marockým přístavům je dopravuje kamkoliv ve světě. Společnost OCP operuje v dalších 14 afrických zemích.

Vládní organizace ONHYM (Office National des Hydrocarbures et des Mines) je úřad odpovědný za správu ostatních surovinových nalezišť, například zlata, stříbra, kobaltu, uhlí, zinku, manganu, mědi, fluoritu, železa, sádrovce nebo soly. Nejvýznamnějším marockým důlním operátorem je marocká společnost Managem. Přítomny jsou i české firmy dodávající marockým dolům komponenty důlních zařízení. V březnu 2023 jejich zástupci sestoupili 500 metrů pod povrch k prohlídce solného dolu nedaleko města Mohammedia v rámci projektu ekonomické diplomacie PROPED, který uspořádalo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Gigant v solární energetice

Maroko disponuje největším solárním komplexem na světě Noor Ouarzazate, jehož část 2 a 3 bude dokončována ve spolupráci s investory ze Saúdské Arábie a Spojených arabských emirátů. Emirátská společnost Taqa Marocco nedávno oznámila připravenost k investici až 12,3 miliardy eur do marocké energetické sítě a odsolovacích systémů na výrobu pitné vody. Společně se s marockým holdingem Nareva a saúdskou skupinou Acwa Power se stanou konkurenty již přítomných společností z Francie (EDF), Španělska (Cobra, Acciona, Iberdrola) a Japonska (Mitsui & Co).

Maroko provozuje největší větrný park v Africe u města Tarfaya na území Západní Sahary. Jiný větrný park vznikne u města Dakhla, kde vanou nepřetržitě

větry o síle 10 – 15 m/s. Stane se generátorem elektřiny pro odsolovací stanici na výrobu pitné vody reverzní osmózou. Dakhla bude první stanicí v Maroku plně napájenou zelenou energií.

Exportní příležitosti v dopravě

Maroko v současné době vyrábí přibližně 700 tisíc vozidel ročně. Do příštích let si země klade za cíl překonat hranici milionu vyrobených vozidel. V industriální zóně na severu Maroka Tanger-Med byla postavena největší automobilka v Africe s výrobní kapacitou 400 tisíc vozidel, představující 57% národní automobilové produkce. Závod Stellantis v Kenitře vyrábí asi 200 tisíc vozidel ročně a nedávno byl oznámen program jeho rozšíření. Okolo 80% vyrobených vozů se vyváží zpět do Evropy – Francie (31%), Španělsko (11%) a Německo (9%).

Pýchou marockého automobilového průmyslu je domácí značka osobních vozů „Neo“, vyráběných automobilkou Neo Motors Morocco s podporou francouzského Peugeot Stellantis.

Díky přírodnímu bohatství a blízkosti Maroka s Evropou a USA se země profiluje jako ideální výrobce lithiových baterií do elektromobilů. Svědčí o tom i ohlášené, zejména čínské investice do bateriového průmyslu. Královský holding Al Mada společně s čínskou skupinou CNGR budují v okolí průmyslového města Jorf Lasfar centrum pro výrobu a ukládání energie do baterií.

Marocký letecký průmysl dnes tvoří asi stovka zavedených podniků. Mezi nimi zaujímá přední místo francouzská společnost Safran, která se s Marokem dohodla na instalaci nové montážní linky pro výrobu motorů do letadel Airbus a zřízení servisního centra. Nový závod vyrobí po roce 2027 až 150 leteckých motorů ročně.


Do roku 2030 chce marocká státní drážní společnost ONCF rozšířit stávající železniční tratě, nakoupit nové kolejové prostředky a stavět nová nádraží. Provoz na vysokorychlostní trati „Al Boraq“ z Tangeru do Casablanky byl zahájen již v roce 2018. Do roku 2028 bude prodloužena z Tangeru až do Marrákeše. Hlavními partnery ONCF jsou Alstom, Construcciones y Auxiliars de Ferrocarriles (CAF) a Hyundai Rotem Company. K modernizaci marockých železnic pomáhají i české firmy dodávky kvalitních komponentů do kolejových prostředků.

O marockých ambicích v dopravním sektoru se přesvědčily i dvě desítky českých firem, jejichž zástupci doprovodili v únoru 2025 ministra dopravy Martina Kupku do Maroka v rámci projektu ekonomické diplomacie PROPED. Podnikatelská delegace zaštitěná Hospodářskou komorou ČR a Asociací podniků železničního průmyslu tehdy navštívila mimo jiné námořní přístav v Casablance, do kterého byly samotným marockým králem ohlášeny objemné investice především na modernizaci lodních doků.

Co potřebuje marocké zdravotnictví

V roce 2022 marocký král nařídil obří reformu zdravotnického a sociálního systému země, která cílí na rozvoj nemocničních a vzdělávacích kapacit v každém z 12 regionů Maroka. Vysoká poptávka je po spotřebním zdravotnickém materiálu a zdravotnickém vybavení nemocnic. Objem marockého trhu se zdravotnickými výrobky významně roste. Dováží se téměř 90% výrobků.

Mezi největší dovozce zdravotnického materiálu do Maroka se řadí Německo, Čína a USA. Neztratí se ani čeští výrobci, kteří vybavují předně soukromá zdravotnická zařízení. Ty cílí nejen na bohatou marockou klientelu, ale i pacienty z dalších afrických zemí a Zálivu. Na jihu Maroka je ve výstavbě nové nemocniční modulární zařízení navrhované českou firmou. V rámci projektu ekonomické diplomacie navštívil Maroko ministr zdravotnictví ČR Vlastimil Válek s delegací Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků ČR, jejíž zástupci si v květnu 2024 prohlédli například maketu projektu nové fakultní nemocnice v Rabatu. Část největšího nemocničního zařízení v Maroku byla v listopadu 2025 otevřena. Inaugurace celého komplexu je plánována na rok 2026.

Sociální protesty na začátku podzimu 2025 vyvolané nespokojeností mladých Maročanů s úrovní vzdělání a zdravotnické péče postupně utichly. Reforma ale dále pokračuje zvláště v oblasti 


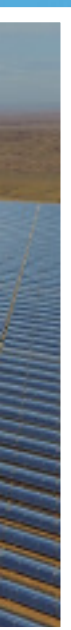
 **Turisticky nejnavštěvovanější země afrického kontinentu nabízí zajímavou šanci také pro český byznys.**

FOTO: ISTOCK



investic do zdravotnické infrastruktury. Ta by měla být modernizována do roku 2030, kdy Maroko spolupořádá Mistrovství světa ve fotbale a připravuje se na masivní příliv zahraničních turistů. S tím se váže i obava, zda marocký zdravotnický systém zvládne odpovědět na případné mimořádné události a naplní ho dostatek kvalifikovaného zdravotnického personálu.

Maroko prahne po chytrých řešeních

Sektor informačních a komunikačních technologií (ICT) představuje asi 7% marockého HDP. Polovinu z toho tvoří telekomunikace. Od roku 2020 probíhá urychlená digitalizace státní správy jako reakce na pandemii koronaviru. Ambiciózní vládní strategie digitalizace Maroka do roku 2030 „Digital Morocco Plan“ má za cíl zlepšit přístup obyvatelstva k internetu. V současné době je v Maroku okolo 32 milionů uživatelských účtů (přibližně 94% městské populace). To řadí Maroko mezi top čtyři země afrického kontinentu.

Velký růst zaznamenává e-commerce. S tím souvisí zvýšená poptávka po cloudových řešeních, managementu dat, včetně analýzy velkého objemu dat, hostování softwaru a vyšší kybernetické bezpečnosti.

Obory čekajícími na digitalizaci jsou správa marockého zdravotnictví, silniční doprava (společnost Sociétés Nationale des Autoroutes du Maroc pověřená správou mýtného dálničního systému) a zemědělství. Novým tématem v Maroku je kybernetická bezpečnost, na kterou upozornil rozsahem největší kybernetický útok na datová úložiště marockých institucí státní správy z dubna 2025.

Prioritou zůstává obrana země

Ač se aktuálně zdá, že Maroko žije pouze kopanou a rozvojem infrastruktury s ní spojené, prioritou marocké administrativy zůstává národní bezpečnost. Geografická poloha země na křižovatce mezi Evropou, Afrikou a Blízkým východem přináší řadu bezpečnostních hrozeb včetně nelegální migrace či pašování. Maroko potřebuje zařízení sloužící



» Solný důl Mohammedia. FOTO: VELVYSLANECTVÍ ČR V RABATU



» Vlaky na vysokorychlostní trati „Al Boraq“. FOTO: ISTOCK

ke kontrole hranic v těžko přístupných lokalitách (hory, poušť, moře), řešení pro monitoring a dohled, radary a skenovací zařízení. Loni Ministerstvo obrany Maroka pracovalo s 13% národního rozpočtu a na obranu vynaložilo zhruba 3,5% marockého HDP.

V roce 2020 Maroko spustilo plán modernizace armády, jehož cílem je do roku 2030 přetvořit současnou ozbrojenou složku do interoperabilní armády s USA a NATO. Materiálně posilovány jsou všechny složky, zejména pozemní armáda, letectvo a námořnictvo. Hlavními partnery marockých ozbrojených sil (Forces armées royales – FAR) v oblasti akvizic jsou Francie, Španělsko, Izrael a USA, pro které je Maroko největším odběratelem obranných systémů v Africe. Úspěšné jsou také české zbrojní firmy, včetně dodavatele nákladních

vozů Tatra. Jejich zástupci se účastnili projektů ekonomické diplomacie v prosinci 2022 a v lednu 2025, jejichž program napomohl představit špičkovou českou produkci marockým ozbrojeným složkám. V říjnu 2024 v Marrákeši navíc podepsaly obě země vládní dohodu o vojenské spolupráci na úrovni ministrů obrany.

Bezpečnost v Maroku dále zajišťuje Ministerstvo vnitra, které ve spolupráci s FAR řídí Generální ředitelství pro národní bezpečnost/Policii (Direction générale de la Sureté nationale – DGSN), Královskou policii (Gendarmerie Royale) a Speciální pořádkové síly (Forces Auxiliaires).

JANA SVOBODOVÁ,
ekonomická diplomatka,
Velvyslanectví ČR v Rabatu

GLOBAL HEALTHCARE INITIATIVE for Africa



Shaping the Future of African Healthcare
NOV 9-10, 2026, PRAGUE
more info: www.ghiczech.com



Mapa globálních oborových příležitostí 2025/2026

V ELEKTRONICKÉ
PODOBĚ
NA MZV.PUBLI.CZ



 Ekonomická diplomacie ČR

 Ekonomická diplomacie ČR

 ed_mvcr

www.export.cz