

Miroslav Bratrych (vlevo)  
a Michal Stránský

# ŠÉFOVÉ V OFENZIVĚ

V žilách českých šéfů koluje optimismus. Věří v růst ekonomiky i svých firem. Plánují investovat, akvizovat a nabírat nové lidi. A to přesto, že geopolitické hrozby sílí a ekonomická nejistota pokračuje. Lídři českého byznysu ale po šesti divokých letech berou turbulence jako nový normál. A také jako příležitost, kterou vidí mimo jiné v obranném průmyslu a kyberbezpečnosti. Co podle průzkumu PwC CEO Survey očekávají šéfové od roku 2026, rozebírají řídicí partner poradenské společnosti PwC Miroslav Bratrych a vedoucí partner oddělení auditu PwC Michal Stránský.

JANA MERTO VÁ, FOTO: MICHAEL TOMEŠ, GRAFIKA: PAVEL NOVÁK

Je optimismus českých šéfů oprávněný?

**Miroslav Bratrych (MB):** V předchozím roce jsme viděli mírný nárůst optimismu, teď je ale opravdu skokový. Důvěra v růst české ekonomiky se zvýšila z 36 na 62 procent. A 72 procent ředitelů očekává vyšší výnosy svých firem. Jsou připraveni investovat a uvádět na trh nové výrobky a služby, což odpovídá zlepšující se situaci na trhu.

**Michal Stránský (MS):** Inflation je zastabilizovaná a energie levnější, než byly na začátku války na Ukrajině. A i když firmy stále řeší nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, trh práce je na tom o poznání lépe. Všechny tyto faktory hrají roli. Jak podle ředitelů ovlivní jejich byznys nová vláda?

**MS:** Vlády se mění, firmy zůstávají. Většina šéfů si myslí, že nová vláda

nebude mít na fungování jejich firmy vliv. Pozitivně vnímají sliby ohledně levných energií. Ale hlavní pro ně je, aby jim politici neškodili ve smyslu větší byrokracie nebo nestability. Víc asi neočekávají.

**MB:** V Česku má vzhledem k návazání na německou ekonomiku větší vliv, co se děje v zahraničí, než jestli zrovna vládne levicová, nebo pravicová vláda.

Vůči globální ekonomice jsou šéfové skeptičtější. Co od ní čekají?

**MB:** Jako největší hrozbu pro rok 2026 uváděli geopolitická rizika, což zřejmě souvisí s některými kroky americké administrativy. Spousta firem v Česku je navíc zasažená válkou na Ukrajině a je otázka, kdy konflikt skončí. Většina šéfů se domnívá, že do roku 2027. Roli v tom může hrát, jestli se do světa začne dostávat levná ropa z Venezuely nebo zda Írán přestane dodávat ruské straně drony.

**MS:** Všichni si přejí, aby už válka skončila. Záleží ale na tom, jakým způsobem se to stane, jestli to bude stabilní mír a co bude následovat. Na druhou stranu, poválečný stav na Ukrajině může být příležitostí pro české firmy. Je tak potřeba, aby se tam etablovaly a byly tam včas.

**Jak ředitelé vnímají americká cla?**

**MB:** Naše přímé exporty do Spojených států nejsou tak významné, větší dopad to má u subdodávek pro německé průmyslové výrobce. Část firem přenáší cla do konečných cen nebo hledá nová odbytíště. Ale většina neplánuje žádná opatření. Obzvláště u produktů s vyšší přidanou hodnotou zasažení není tak velké. Do jaké míry na české firmy dopadá krize německého průmyslu?

**MS:** V současnosti se německá ekonomika začíná dostávat do lepší formy, byť ideální stav to není. Určitá rizika se objevují u automobilu, kde je vyšší provázanost a nižší přidaná hodnota. Na druhou stranu se oddálil přechod na elektromobilitu. A výrobci z paniky v době krize přešli do módu: „Proinvestujeme to, zlepšíme technologie a vymyslíme, jak případně další výkyvy přežít.“ To platí také v ostatních oborech. Firmy si zvykly, že turbulentní ekonomika, konflikty a geopolitická nestabilita jsou nový normál.

**MB:** Objevují se i nové typy hrozeb, jako je potenciální konflikt mezi NATO a Ruskem a vzrůstající napětí v Severoatlantické alianci. Ale to jsou

samozřejmě čisté spekulace. A vypadá to, že čeští šéfové si nic takového nepřipouštějí.

**Jak se mění přístup šéfů k obrannému průmyslu?**

**MB:** Pětina oslovených CEO už v něm působí nebo do něj plánuje v roce 2026 vstoupit. Máme tady obrovské firmy s globálními ambicemi typu CSG nebo Coltu. Zároveň pozorujeme zájem zahraničních investorů o české zbrojní firmy a moderní technologie typu dronů. Ukrajina je zase ochotná testovat prototypy rovnou na bojišti. Příležitosti ve zbrojním průmyslu ale vidí rovněž firmy, které primárně vyrábějí něco jiného a chtějí využít volné kapacity.

**MS:** Paralelně s konfliktem na bojišti se odehrává hybridní válka skrz sociální sítě, ovlivňování médií i přímé útoky. Čím dál větší roli tak hraje kybernetická bezpečnost, což zase může být příležitost pro české firmy, které jsou v této oblasti špičkou.

**Jsou ředitelé dostatečně připraveni na kyberbezpečnostní hrozby?**

**MB:** Kyberkriminalita je na vstupu a většina CEO si to uvědomuje. Když jsme se jich ptali na největší potenciální podnikatelské hrozby, měly právě kybernetické útoky mezitím největší nárůst ze všech hrozeb. S tím se zvyšuje i zájem o prevenci a forenzní služby.

**MS:** Útoky jsou stále sofistikovanější. Zločinci si třeba za pomoci AI vytvoří avatara vašeho nadřízeného, zavolají vám přes Teams a řeknou, ať někam vyplatíte peníze. Hlasové zprávy tohoto typu se u našich klientů objevují relativně běžně. A kyberbezpečnost tak v poslední době skutečně rezonuje.

**Jak šéfové přistupují k AI?**

**MB:** Tři čtvrtiny CEO považují AI za nejdůležitější technologii pro budoucnost své firmy. Zároveň jsme ale při srovnání s globálními CEO pozadu. Firmy ve světě dnes používají AI hlavně pro úspory, analýzu

dat a marketing a největší hodnotu podle nich AI přináší, pokud je nasazena napříč celým fungováním firmy.

**MS:** Aby umělá inteligence skutečně měla smysl a přidanou hodnotu, vyžaduje to adekvátní investice. AI navíc ovlivňuje i cenotvorbu, kdy se od platby za hodinu přesouvá trh k ceně za získanou hodnotu. Technologickou transformací navíc musejí projít rovněž zaměstnanci, což je pro šéfy aktuálně největší výzva. Také proto zatím neplatí, že by AI ve velkém nahrazovala lidi.

**Do jaké míry plánují letos ředitelé velké investice a akvizice?**

**MS:** Pravděpodobnost velkých investic se meziročně víceméně nezměnila. A negativní vliv na to nemá ani geopolitická situace. V tomto ohledu jsou čeští CEO optimističtější než zahraniční. Souvisí to s konzervativnější českou povahou, kdy se investuje spíše kontinuálně než nárazově. I v souvislosti s technologickými změnami jsou ale investice naprosto nezbytné.

**MB:** Třetina šéfů plánuje letos uskutečnit významnou akvizici. Trh M&A tak stále roste. Zároveň se od zahraničních investic v Česku posouváme k tomu, že se firmy dostávají zpět do českých rukou. Pro řadu zdejších podnikatelů a investorů už je navíc Česko malé, takže více investují v zahraničí, a to hlavně na Západě. Ať už je to zmíněný obranný průmysl, nebo třeba energetika.

**Co bude klíčové pro české šéfy, aby úspěšně zvládli rok 2026?**

**MS:** Zanalyzovat si, jestli je daný byznys dlouhodobě nebo alespoň střednědobě udržitelný v té formě, v jaké ho provozují. A zavčas případně udělat kroky k tomu, aby se přerodil.

**MB:** Připravit se na nejrůznější disrupce, budovat odolnost a otevřít se novým příležitostem i v jiných oblastech. Takže být odvážný, ochotný dělat změny a inovovat. **📌**

# EKONOMIKA A POLITIKA



## TOMÁŠ DVOŘÁK

ekonom Oxford Economics

Česká ekonomika se loni odrazila ode dna a do letošního roku vstupuje ve slušném tempu – na tom se shodnou makroekonomická data i čeští CEO. Optimismus ohledně růstu a poptávky by se měl v ideálním případě letos promítnout také do silnější investiční aktivity. Na domácím optimismu nic neměň ani napjatá globální situace a z toho plynoucí o něco slabší důvěra ve světovou ekonomiku. I to reflektuje současné makroekonomické trendy. Letos, stejně jako loni, bude český růst táhnout hlavně domácí poptávka, zatímco export – tradiční motor české ekonomiky – zůstane kvůli rostoucímu protekcionismu, nejistotě a slabé vnější poptávce utlumený.

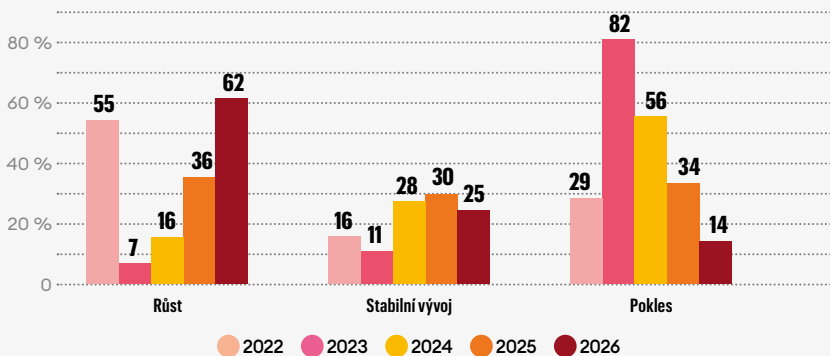


## DOMINIK KOHUT

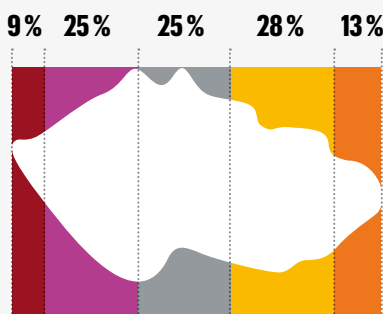
analytik PwC

ČNB a její guvernér sklidili v roce 2025 mezinárodní úspěch a pozitivně je hodnotí i tři čtvrtiny českých CEO. Za hlavní přínosy považují stabilní cenovou hladinu a celkovou makroekonomickou stabilitu. Z politického hlediska je pozitivně vnímáno rovněž posilování koruny, které sice snižuje ceny dovozů a dovolených, zároveň však zvyšuje tlak na exportéry čelící už tak clům a slabé kondici evropského průmyslu. Výhled na rok 2026 ale zůstává příznivý, očekává se cenová stabilita a ekonomický růst. Tyto vyhlídky však může ohrozit expanzivní rozpočtová politika nové vlády, kvůli níž ČNB pravděpodobně ponechá úrokové sazby po většinu roku beze změny.

## Jaký odhadujete vývoj české ekonomiky v následujícím roce?

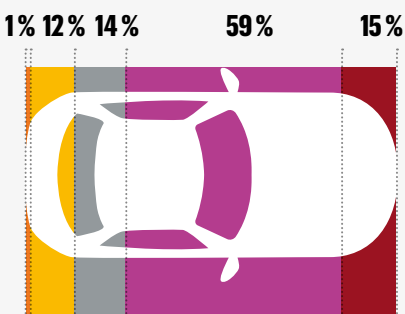


## Co očekáváte od nové vlády s ohledem na podporu ekonomiky a byznysu?



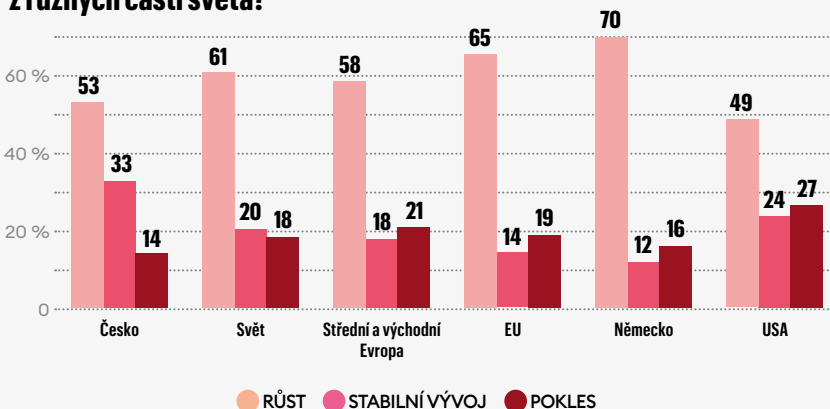
- Bude výrazně lepší než předchozí vláda
- Bude spíše lepší než předchozí vláda
- Bude stejná jako předchozí vláda
- Bude spíše horší než předchozí vláda
- Bude rozhodně horší než předchozí vláda

## Jak dobře zvládá ČNB péči o cenovou stabilitu?

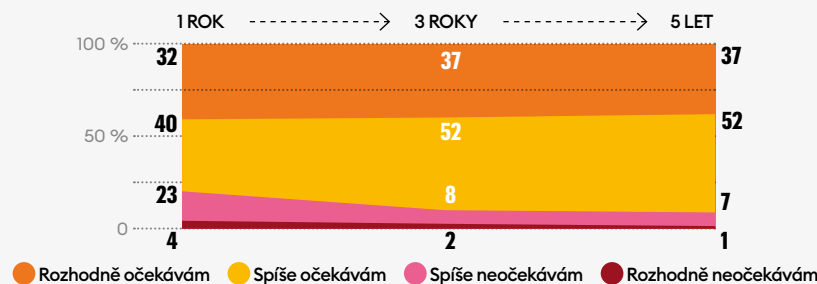


- Rozhodně dobře
- Spíše dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Spíše špatně
- Rozhodně špatně

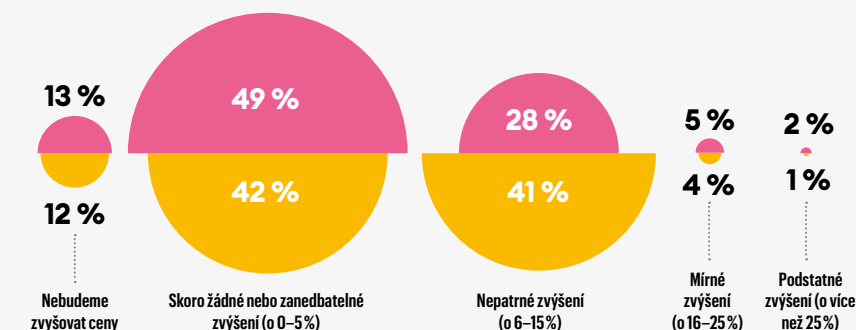
## Jaký vývoj globální ekonomiky v následujícím roce očekávají šéfové z různých částí světa?



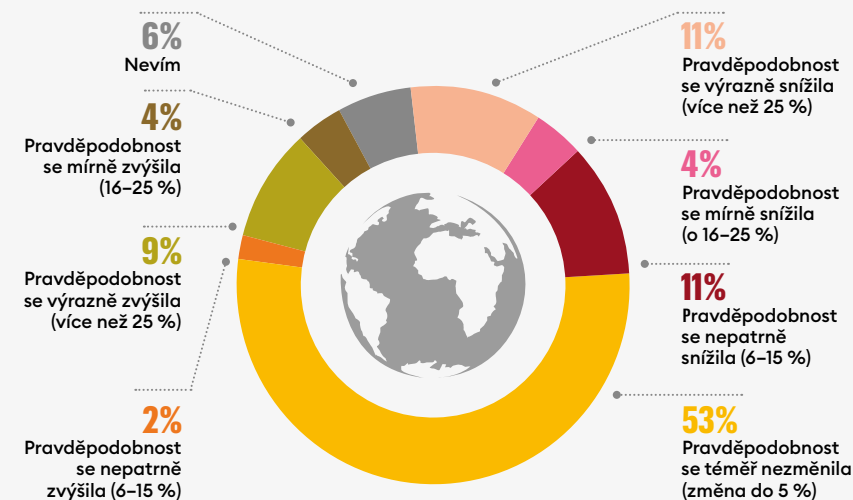
## Očekáváte růst výnosů vaší firmy během následujících období?



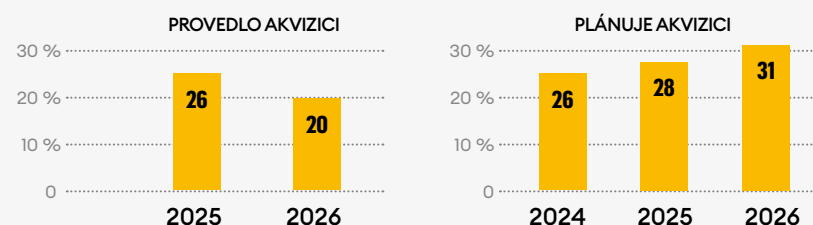
## Do jaké míry plánujete v následujícím roce zvyšovat ceny?



## Chystáte velké investice i s ohledem na geopolitickou nejistotu?



## Uskutečnili jste nebo plánujete významnou akvizici?



# FIRMA A PLÁNY



## PETR SMUTNÝ

partner PwC pro restrukturalizace

Růst výnosu letos očekává 72 procent CEO a v následujících třech letech devět z deseti. Počítají především s růstem na domácím trhu, chtějí vyvíjet nové produkty a služby i expandovat do zahraničí. Pozitivní zprávou je, že růstu nechtějí dosahovat jen díky navýšení cen – zdražovat sice budou, ale pouze mírně. Česká ekonomika je zkrátka nastartovaná. Nicméně ta hlavní rizika přetrvávají a ani pro letošek se nezmění. Jsou jimi omezená poptávka v Evropské unii, hlavně v Německu, stejně jako velká závislost české ekonomiky na automobilu i globální hrozby typu celních a jiných válek. Na tyto nejistoty přitom české firmy do velké míry nejsou připraveny. Určitě proto i letos budou společnosti, které tyto nejistoty neustojí.



## JAN HADRAVA

partner PwC pro fúze a akvizice

Trh akvizic a fúzí se pořád nerozjel tak, jak bychom si přáli. Nicméně signály oživení vidíme. Velkou změnou je fakt, že české firmy jsou stále více úspěšné v zahraničí a posilují svou pozici na tamních trzích i díky nákupu zavedených západních brandů. Český kapitál dospěl, nebojí se expanze ani na ty nejvyspělejší trhy. A tato proměna z loveného na lovce bude pokračovat také letos. Hlavním motorem růstu trhu bude generační obměna a s tím spojené prodeje firem.

# HROZBY A RIZIKA



## MARTIN DIVIŠ

vedoucí partner PwC pro daňové služby

Regulace? Hlavní brzda růstu českých firem. Tento fenomén se opakuje každoročně a situace se dle generálních ředitelů navíc jen zhoršuje. Téměř polovina CEO tak uvádí, že je regulace výrazně brzdí v růstu. Není to problém pouze Česka, ale celé Evropské unie. EU je přeregulovaná, ztrácí kvůli tomu dech a její podniky konkurenceschopnost. Vždyť i v žebříčku Top 100 globálních firem hrají prim korporace z USA – tři čtvrtiny společností jsou amerických, nejrychleji rostou čínské, naopak evropské ztrácejí. A přílišná regulace a byrokracie jsou jedněmi z hlavních příčin. Bohužel ani letos se to nezmění.

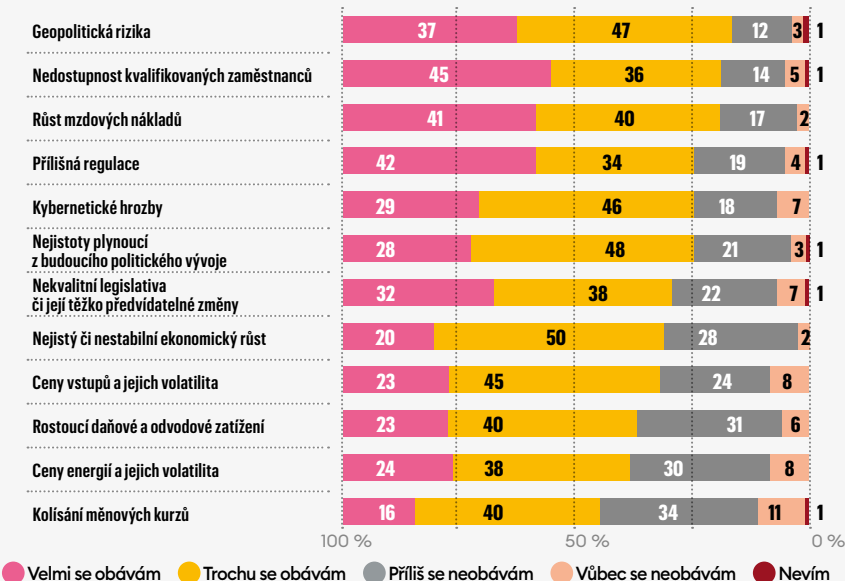


## DAVID BORKOVEC

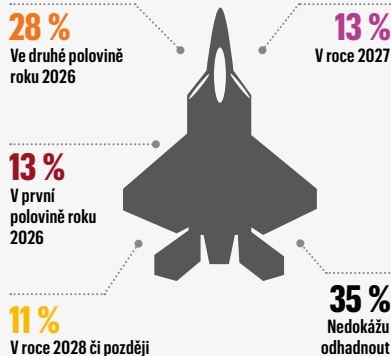
partner PwC pro defence

Válka na Ukrajině přinesla zásadní proměnu ve vnímání obranného průmyslu. Zatímco ještě před několika lety bylo pro zbrojní firmy velmi obtížné získat například bankovní financování a měly výrazně ztížený prostor pro růst, nyní se situace obrátila o 180 stupňů. Obranný průmysl začal být po právu vnímán jako strategický sektor a české firmy v něm hrají globálně silnou roli. Mnohé z nich expandují i do zahraničí. Rostoucí vliv obranného průmyslu se odráží v našem průzkumu. Pětina oslovených CEO v něm již působí nebo do něj chce vstoupit. I zde přitom hraje stále větší roli automatizace, AI a robotizace – ať už ve zvyšování efektivity stávajících kapacit, nebo ve vývoji nových technologií. Význam obranného průmyslu nadále poroste.

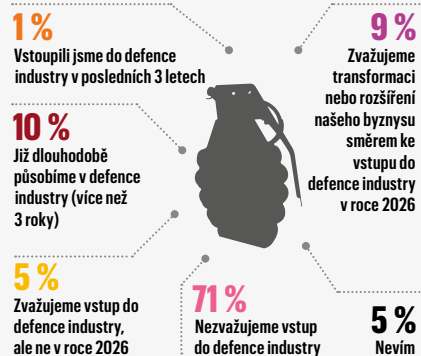
## Kterých hrozeb se v následujícím roce obáváte?



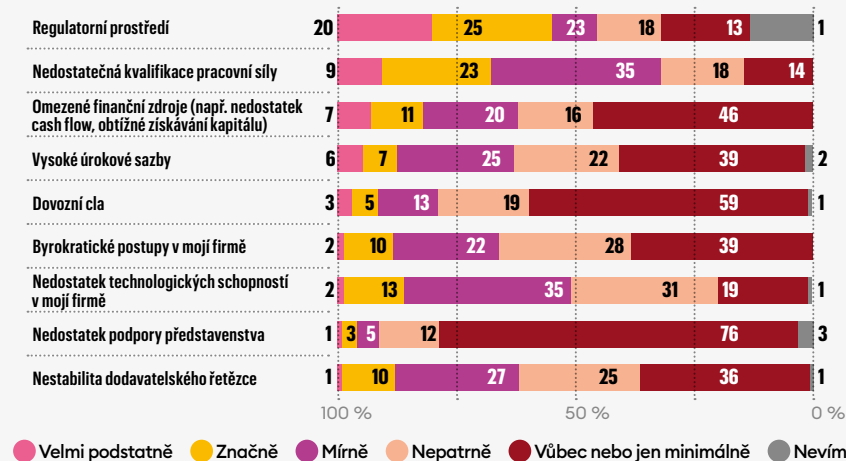
## Kdy očekáváte ukončení války na Ukrajině?



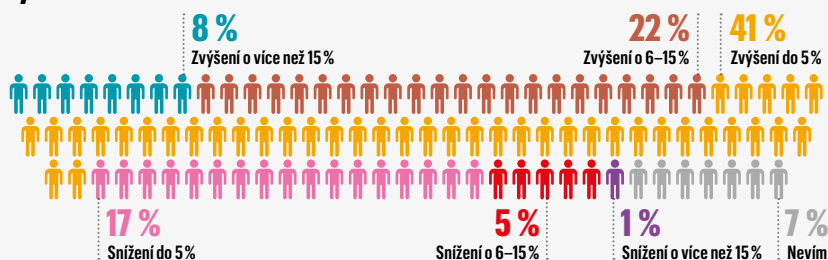
## Jaký je vztah vaší firmy k obrannému průmyslu?



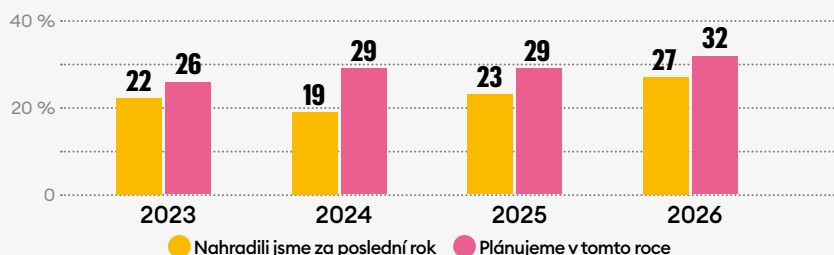
## Co brání vaší firmě v růstu?



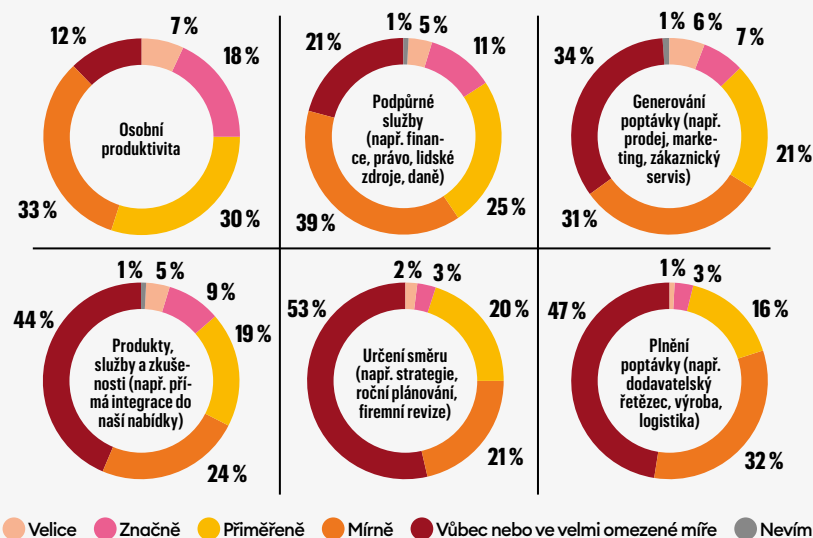
## Chystáte se nabírat nové zaměstnance?



## Plánujete nahradit alespoň pět procent zaměstnanců technologiemi?



## V jakých oblastech využíváte AI?



## Jak je vaše firma odolná vůči kybernetickým hrozbám?



# LIDÉ A TECHNOLOGIE



**PETR LOŽEK**

vedoucí partner  
PwC pro  
technologické poradenství

Ve využívání AI české firmy zatím poměrně zaostávají. Pokud chtějí zůstat globálně konkurenceschopné, budou muset být v této oblasti výrazně aktivnější. Pracovní trh právě teď prochází možná největší přeměnou od průmyslové revoluce, řada manažerů si tento trend plně nepřipouští, neboť ve výkonnosti jejich společností dopady ještě nejsou dostatečně patrné. Nevědí si s AI a jejím využitím rady a používají ji zejména pro svou osobní produktivitu. Zatím vidíme její okrajové využití v podpůrných službách, jako je právo, HR nebo marketing. AI a digitalizace ale mají mnohem větší potenciál a ti, kteří si to včas uvědomí, získají před konkurencí značný náskok.



**PETR ŠPIŘÍK**

partner PwC pro  
kyberbezpečnost

Topmanagement firem správně vnímá kybernetickou bezpečnost jako čím dál větší riziko pro jejich byznys, ale zároveň tomu úplně neodpovídá jejich ochota do této oblasti investovat: peníze, svou pozornost i čas. Tento rozpor je neudržitelný a je jen otázkou času, kdy nějaká krize v podobě masového kyberútoku donutí firmy jednat. Bude to ale jednání vynucené, pod tlakem a jako takové dražší a méně efektivní. Těch zodpovědných, kteří se chtějí připravovat strategicky, je zatím menšina.

V rámci PwC CEO Survey 2026 odpovídalo v listopadu a prosinci loňského roku 192 CEO firem v Česku, z toho bylo 62 procent podniků původem českých a 38 procent deříňých firem zahraničních společností. Velké firmy tvořily 38 procent a malé 62 procent. Data jsou v grafech zaokrouhlena na celá čísla, proto jejich součet ne vždy dává dohromady 100 procent.