



# MED

MODERNÍ EKONOMICKÁ DIPLOMACIE

ÚNOR 2018  
ČÍSLO 3



## ČESKÉ FIRMY **SE SPOJUJÍ** A DOBÝVAJÍ SVĚT

Strana 4



### ROZHOVOR:

Němci už v exportu prošlapali různé cesty, říká Bořivoj Minář

Strana 7



### HISTORIE DIPLOMACIE:

Judita Štouračová – ekonomka se silným tahem na branku

Strana 12



### JIŽNÍ KAVKAZ:

Ázerbájdžán chytá nový dech, Gruzie láká liberálním prostředím

Strana 14, 16

800 521 521  
www.kb.cz



# EXPORTUJTE SVŮJ ÚSPĚCH

OBCHODUJTE SE ZAHRANIČÍM S DOMÁCÍ PODPOROU  
NAŠICH EXPERTŮ A ZÁZEMÍM SILNÉ MEZINÁRODNÍ  
SKUPINY SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



# OBSAH

- 2** > **Martin Stropnický:**  
Česká diplomacie v jubilejním  
100. roce našeho státu

---

- 3** > **Martin Tlapa:**  
Neuzavírejte se v malosti jistot

---

- 4-6** > **Téma:**  
Klíč k úspěchu – dodávky na klíč

---

- 7-9** > **Rozhovor s Bořivojem Minářem:**  
Němci už v exportu prošlapali  
různé cesty

---

- 10-11** > **Analýza:**  
Česká ekonomika stále vyváží  
polotovary

---

- 12-13** > **Historie ekonomické diplomacie:**  
Judita Štouračová – ekonomka  
se silným tahem na branku

---

- 14-15** > **Ázerbájdžán:**  
Země překonává ropný šok,  
žádá nové technologie

---

- 16-17** > **Gruzie:**  
Tbilisi láká investory liberálním  
prostředím

---

- 18-19** > **Úspěšní exportéři:**  
ENERGO-PRO

---

- 20-21** > **Rozvojová pomoc:**  
Česká republika si v Gruzii  
vybudovala silné renomé

---

- 22** > **Finance:**  
Zajištění jako strategie EGAP

---

- 23** > **Služby pro exportéry:**  
Jak na státní proexportní služby  
v zahraničí?

---

- 24** > **Nadcházející akce  
ekonomické diplomacie**



Vážení čtenáři,

pokud budeme vycházet pouze ze statistických údajů, určitě nás nenapadne zařadit Gruzii a Ázerbájdžán mezi nejvýznamnější trhy pro české exportéry. V tomto čísle Moderní ekonomické diplomacie ale popisujeme dva pozoruhodné případy společných aktivit řady českých firem právě v těchto zemích jižního Kavkazu.

Investice společnosti ENERGO-PRO do gruzínských vodních elektráren a distribuční sítě přitáhla zakázky pro dvacítku dalších českých firem, které se poté podílely na zásadní modernizaci energetiky jihokavkazské republiky. V Ázerbájdžánu zase tuzemské společnosti, převážně ze skupiny Třinecké železárny – Moravia Steel, spojily síly a obnovují klíčovou železnici v zemi. Jde nejenom o dodávky jednotlivých výrobků a komponent, ale také souvisejících služeb a celkový dozor nad projektem.

V tématu na stranách 4-6 se dočtete, jak české firmy dokáží společně dodávat celé nemocnice a polikliniky na další „statisticky nepříliš významné“ trhy. Jde o projekty vývozu velkých celků na klíč, které se v mnoha parametrech vyznačují vysokou přidanou hodnotou. Kritici českého exportu ovšem právem poukazují na skutečnost, že v některých oborech tuzemské společnosti nedokáží z řady důvodů navázat na někdejší úspěšné projekty vývozu velkých celků. V analýze na stranách 10-11 se dále dozvíte, že z hlediska podílu domácí přidané hodnoty na hrubém vývozu si český export zatím nevede nijak excelentně.

Ambicí časopisu MED je podněcovat diskusi také o tom, co se v exportu zatím nedaří a co je možné zlepšit. A zároveň o tom, jak k tomu může přispět moderní ekonomická diplomacie. Na druhé straně hodláme, podobně jako v tomto čísle, dále ukazovat, že mnozí čeští podnikatelé dokáží dělat na zahraničních trzích skutečně „divy“ a stávají se inspirací pro další tuzemské firmy.

**Jan Žižka**

editor Moderní ekonomické diplomacie

# MARTIN STROPNICKÝ: ČESKÁ DIPLOMACIE V JUBILEJNÍM 100. ROCE NAŠEHO STÁTU



» V lidovém povědomí i v literatuře existuje mnoho definic diplomacie. Ve skutečnosti je to však obor, který není snadné přesně definovat, protože se stále vyvíjí. **Henry Kissinger** byl toho názoru, že diplomacie je umění možného, zatímco věda je umění relativního rozměru. Zakladatel našeho státu **T. G. Masaryk** zdůrazňoval úlohu vytrvalé práce: „*Svět stál a stojí na práci, ne na náladě, svět udržuje se jen prací, a to prací drobnou, prací stálou.*“ V roce, kdy slavíme 100. výročí založení našeho státu, máme s hrdostí vzpomínat na to, co náš stát za oněch 100 let nejen na poli diplomacie dokázal.

## Efektivní diplomacie

Jak dělat diplomacii efektivně? Především jde o kombinaci aktivní politiky zohledňující národní zájmy ČR a schopnosti pružně a profesionálně reagovat na změny ve světě. Musíme přitom mluvit v zahraničí jedním a silným hlasem, být čitelní a konzistentní vůči našim spojencům. Zahraniční politika musí být srozumitelná nejen pro naše partnery, ale pro občany naší země. Vycházíme ze dvou základních pilířů, kterými jsou bezpečnost a prosperita. Vystupování navenek nesmí působit odděleně od ostatních domácích politik. Diplomacie je vlastně naše prodloužená ruka za hranicemi státu.

Svět se vyvíjí stále zrychlujícím se tempem, tyto změny si vyžadují reakci spočívající v aktivním přístupu k naší diplomatické službě. Rozvinuté země – od USA přes Velkou Británii až třeba po Finsko – změnily pohled na vnitřní členění a využití jednotlivých nástrojů diplomacie. Společným jmenovatelem tohoto procesu změn je, že není efektivní oddělovat diplomacii politickou, ekonomickou, konzulární a kulturní. Ve skutečnosti se jedná o jednu sadu nástrojů, která musí sloužit zájmům státu, a současně přispívat na globální úrovni k udržitelnému rozvoji a posilování bezpečnosti.

## Aktivní evropská politika

Členství v Evropské unii je pro nás z mnoha různých důvodů klíčové. Bezpečná a fungující Evropa je proto pro ČR velmi důležitá. Ukazuje se, že EU v mnoha směrech potřebuje reformovat. Musí být akční, efektivní, štíhlá, nepřidávat zbytečnou administrativu a nepřetékát tam, kam nemá. Co lze lépe řešit na národní úrovni, se musí rozhodovat tam, nikoliv v EU, a musí odrážet oprávněné požadavky občanů dané země. Co je potřeba řešit lépe na úrovni evropské, jako například evropská bezpečnost či velké infrastrukturní projekty, řešme společně na tomto fóru.

Chtěl bych, aby naše pozice byly jednotné, předvídatelné a jejich prosazování účinné. K tomu je potřeba jasně stanovit klíčová témata, jež potřebujeme prosadit, a domluvit si strategii. Ta by měla být založena na co nejintenzivnějších osobních vztazích, trpělivosti a důslednosti. Kritika je někdy nutná, ale negace není ten nejlepší způsob, jak dosáhnout svého. Měli bychom aktivněji působit v jednotlivých institucích EU a být schopni utvářet a využívat koalice členských států při prosazování našich priorit. To vše vyžaduje koncepční a koordinovanou spolupráci rezortů v evropských tématech.

## Pomoc firmám

Důležitou součástí české ekonomiky je obchod. Vyšší počet exportérů a zakázek v praxi znamená více pracovních míst, prosperitu i vyšší platy zaměstnanců, kteří v takových firmách pracují. Nízká efektivnost a roztržitost současného systému v oblasti ekonomické diplomacie a podpory obchodu omezuje naše reálné možnosti. Důvodem tohoto stavu je již historická zastaralost současného systému, který vznikl v několika krocích od roku 1993, a postupně institucionálně „nabobtnal“.

Mojí vizí je vybudovat moderní úřad české diplomacie a obchodu a vytvořit jednotnou a špičkovou zahraniční ekonomickou službu pro české firmy. Je potřeba se blíže podívat a zjednodušit překryvy, roztržitěné a nákladné organizační struktury vnějších ekonomických vztahů na úrovni ministerstev i specializovaných státních agentur a sjednotit je do jednoho týmu. Nová architektura zahraniční ekonomické diplomacie pro české firmy musí obsahovat profesionální nabídku služeb státu na jednom místě, v jedné síti a veškeré informace na jedné adrese.

**MARTIN STROPNICKÝ,**  
ministr zahraničních věcí «

# NEUZAVÍREJME SE V MALOSTI JISTOT

Do nového roku vstupujeme v době prosperity, která pravděpodobně nemá v naší novodobé historii obdoby. Naše solidní ekonomická situace se opírá o zahraniční politiku, která prosazuje národní ekonomické zájmy ve světě a pomáhá podnikatelům v pronikání na zahraniční trhy. Je důležité si uvědomit, že ekonomický růst u nás zdaleka nezávisí jen na vývoji domácí spotřeby, ale především na výsledcích exportu. Vývoz zboží a služeb se podílí na tvorbě HDP naší země téměř z 80 %.

V tomto kontextu je užitečné ještě jednou připomenout, že náš vývoz poprvé v historii přesáhnul 1 % světového exportu. A to za situace, kdy naše země tvoří jen 0,14 % světové populace, a náš podíl na světovém HDP je 0,26 %. I proto považujeme za nadějně signály, že by se nadále mělo dařit odvětvím, jako je automobilový průmysl, finančnictví, stavebnictví, zemědělství a dalším. Rostou přitom naše vývozy např. do Číny, Ruska, Rumunska, Rakouska, Thajska a dalších států.

## Varovné signály

Ani v době prosperity bychom ale neměli upadnout do naivního sebeuspokojení. V době dobrých ekonomických výsledků vzniká souběh faktorů, který může být v budoucnosti brzdou a snižovat cenovou konkurenceschopnost českého exportu. Tlak na růst mzdových nákladů bude zvyšovat náklady firem. Česká republika přitom zhoršila své postavení v žebříčku **Doing Business Světové banky** na 31. místo z předešlého 27. Lépe je hodnoceno například Polsko. I v Bělorusku třeba vyřídíte stavební povolení za poloviční dobu než v ČR. Brzdou růstu konkurenceschopnosti by se mohlo stát školství či nedostatek inovací v podnikání. V žebříčku globální konkurenceschopnosti, který vydává **Světové ekonomické fórum**, ČR vychází také na 31. příčce. Před námi je ale třeba Saúdská Arábie a z hlediska inovací jsme dokonce až 36.

Často slyšíme z úst politiků i ekonomů, že je potřeba klást důraz právě na zvyšování konkurenceschopnosti. **Paul Krugman**, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 2008, poukázal na úskalí prvoplánové snahy o zvyšování konkurenceschopnosti národních ekonomik. Ta může vést k protekcionismu, obchodním válkám, umožňuje



» Náměstek ministra zahraničních věcí Martin Tlapa

neproduktivní alokace zdrojů z národních rozpočtů. Cestou není, aby stát nahrazoval inovativní schopnosti firem a snažil se za ně vést neproduktivní války proti konkurenci a globalizaci. České podniky musí „přebrát“ ty zahraniční v tom, co umějí dělat odlišně a lépe. Konkurenceschopnost spočívá v hodnotě nových řešení, která odpovídají na nové výzvy.

## Co je klíčové pro úspěch?

Měli bychom se ptát, proč jsou některé země úspěšnější než jiné. Jsou to přírodní podmínky, produktivita, náklady práce, kurz měny, organizace práce, vzdělávání a inovace, nebo způsob vládnutí? Co je pro úspěch jednotlivých zemí klíčové? Nesmíme se uzavírat před úkoly, které již řeší jinde. Často si připomínám poučku **Petera Druckera**, slavného

teoretika managementu – „*Dělejme správné věci správně.*“ Dívejme se kolem sebe, učme se od těch nejlepších, definujme si priority a zjistíme, co jsou ty správné věci pro naši malou českou zemi. A pojďme hledat způsob, jakým těchto cílů dosáhnout.

Měli bychom si ujasnit, co jsme schopni dělat, jak uspět ve světě a nezapadnout. V roce, kdy slavíme 100. výročí vzniku našeho státu, vzpomeňme, jak naléhavě jeho zakladatel **T. G. Masaryk** apeloval na náš národ, aby se vztahoval k tomu nejlepšímu, co lze najít v okolních zemích, aby se neuzavíral v malosti zdánlivých jistot. Aby neplatilo **Halasovo** varování „*myslet musím spíš na velikost obav, než na malost jistot.*“

**MARTIN TLAPA,**  
náměstek ministra zahraničních věcí <<

# KLÍČ K ÚSPĚCHU - DODÁVKY NA KLÍČ

## ČESKÉ FIRMY SE SPOJUJÍ A SNAŽÍ SE DOBÝVAT SVĚT. PROČ SE TO NĚKDY DAŘÍ A JINDY NE?

Češi dokáží skvěle vyrábět spoustu věcí. Se schopností vyvážet už je to mnohdy horší. Tak to aspoň vidí kritici současného stavu českého exportu. Upozorňují, že tuzemské firmy jsou spíše subdodavateli zahraničních společností v Německu či jiných evropských zemích, které pak i s „českým podílem“ míří na vzdálenější trhy.

**S**chopnost českých firem spojovat síly v rámci exportu a vytvářet větší vývozní celky či aliance už údajně dávno vymizela. Něco na tom všem bude, ale příkladů, kdy se české firmy spojit dokáží, je tu také dost. Teď jde o to, aby zdejší podnikatelé tuto schopnost dále rozvíjeli.

Pokud čeští vývozci dokáží spojit síly a dodat do zahraničí třeba celou nemocnici, železnici, elektrárnu nebo vodohospodářský komplex, zvyšují tak v mnoha ohledech přidanou hodnotu takového vývozu. A to jak z hlediska konkrétních exportérů, tak z hlediska české ekonomiky, která je silně exportně orientovaná.

### Finální dodávka

Češi v takovém případě realizují finální dodávku, projekt na klíč, nevzdávají se svých zisků ve prospěch někoho jiného. Často přitom dodávají špičkové výrobky. Z českého pohledu je přidaná hodnota ještě vyšší, pokud tuzemské

výrobě předcházely také tuzemský vývoj a pokud dodávku určitých výrobků v rámci většího celku doprovází také dodávka služeb.

Komplexní přístup k posuzování přidané hodnoty v exportu nabízí ve svých statistikách **Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)** a **Světová obchodní organizace (WTO)**. Tyto instituce se zabývají tím, jaký je podíl domácích vstupů na hrubém vývozu. V tomto ohledu si Česko nevede nijak excelentně – podle analytiků **Raiffeisenbank a.s. Heleny Horské** a **Jakuba Červenky** se česká ekonomika stále nevymanila ze stádia „montovny“. (Více v článku na stranách 10–11).

V dnešním propojeném světě je už těžké najít dodávku určitého celku, na níž by se podílely firmy jenom z jedné země. Bez mezinárodní spolupráce není reálné dosáhnout jakéhokoliv výraznějšího úspěchu. Pokud se ale dokáží české firmy spojit, přibrat zahraniční partnery a v rámci vývozu určitého

celku dosáhnout tuzemského podílu ve výši minimálně 50–60 %, je to z českého pohledu další projev toho, čemu se říká „přidaná hodnota“.

### Kdo může být tahounem

Vývoz většího celku samozřejmě potřebuje svého „tahouna“ – firmu, která je schopna obchod v zahraničí dojednat a zajistit finální dodávku. Leckdo dodnes vzpomíná na staré pézetky – státní podniky zahraničního obchodu, které dříve či později po sametové revoluci vesměs zmizely ze scény. Pézetky ovšem patřily do starého modelu, kdy měly tyto státní podniky v oblasti exportu monopolní postavení.

Finálním dodavatelem může být specializovaná obchodní firma – třeba včetně privatizované pézetky typu **Technoexport**. Může to být obchodní společnost, která si časem pořídila vlastní výrobu, stejně jako primárně inženýringová firma nebo primárně výrobní firma.

Ve výčtu možných tahounů vývozu s vyšší přidanou hodnotou lze ovšem pokračovat dál. Může jít také o českou společnost typu dodavatele celých nemocnic či poliklinik **VAMED Health Projects CZ**, která ale těží i ze zkušeností své zahraniční mateřské společnosti a ve spolupráci s tuzemskými partnery pomáhá rozvíjet český export – právě ve formě větších celků. Nebo významného českého investora v zahraničí typu provozovatele vodních elektráren **ENERGO-PRO**, který má v Česku vlastní vývoj a dokázal nabídnout zakázky českým partnerským firmám třeba v Gruzii. (Více na stranách 18–19).

## JAK POZNÁTE PROJEKTY S VYSOKOU PŘIDANOU HODNOTOU

(charakteristiky z pohledu českých exportérů i české ekonomiky jako celku)

- » Dodávka kompletního vývozního celku (nemocnice, železnice, elektrárny apod.) na klíč
- » Český podíl v rámci vývozního celku přesahuje 50 %
- » Češi realizují finální dodávku
- » Dodávka výrobků špičkové kvality
- » Dodávka nejen výrobků, ale i služeb
- » Kvalitní design a marketing
- » Exportu předchází výzkum a vývoj v Česku
- » Vysoký národní podíl se projevuje ve statistikách OECD a WTO



Dalším příkladem je spojování firem s různorodým zaměřením v rámci jednoho oboru, a dokonce jedné skupiny. Zde je možné uvést příklad **Třineckých železáren** a jejich projektu obnovy železniční tratě v Ázerbájdžánu.

Tahounem podobných exportních transakcí mohou být i některé státní instituce. **EGAP** nabízí své služby právě v případech, kdy zmiňovaný národní podíl dosahuje určité úrovně – 50 % či více. A motivuje české firmy právě k vytváření větších celků. Spojování firem v rámci poskytování rozvojové pomoci v zahraničí podporuje zase **Česká rozvojová agentura**. A pomáhá také tuzemským společnostem hledat další příležitosti na zahraničních trzích – například v oblasti vodního hospodářství.

### Export nemocnic a poliklinik

Téměř všechny zmiňované charakteristiky „vyšší přidané hodnoty“ splňuje vývoz celých nemocnic a poliklinik – přesněji jejich kompletní stavba v zahraničí spojená s dodávkou veškerého zdravotnického zařízení z Česka. Pojišťovna EGAP za posledních 5 let pojistila takové obchodní případy za více než 7,5 mld. Kč. České firmy staví kompletní nemocnice a polikliniky v Africe, Asii i Oceánii – v zemích jako Gabon, Ghana, Laos nebo Papua-Nová Guinea. EGAP přitom u jednotlivých

transakcí vyžaduje český podíl ve výši 50-60 %.

V těchto případech je často tahounem dceřiná společnost rakouské skupiny VAMED, která je předním evropským hráčem v oblasti kompletního managementu zdravotnických a lázeňských zařízení. Na českém trhu VAMED provozuje celkem devět zdravotnických zařízení. A zároveň spolupracuje s dalšími českými firmami právě na společném exportu celých nemocnic a poliklinik do výše uvedených zemí.

Podnikatel **Zbyněk Frolík**, zakladatel proslulého výrobce nemocničních lůžek **Linet**, uvádí, že jeho firma patří mezi průkopníky spolupráce českých firem na zahraničních trzích. Zmiňuje spolupráci s firmami jako **MZ Liberec**, která navrhuje, vyrábí a instaluje rozvody medicínálních a technických plynů, nebo **TSE** – výrobní společností, která se zaměřuje na elektroniku a elektrotechniku. „*To jsou společnosti, které jak kvalitou svých výrobků, tak obchodním a servisním pokrytím, mohou spolu s produkty Linetu prorazit ve velkých mezinárodních projektech,*“ dodává Zbyněk Frolík.

### Trh je otevřený

Světový trh je dnes podle Frolíka kompletním dodávkám zdravotnických zařízení otevřený: „*Cílový klient projektů*

*dodávek zdravotnických zařízení se totiž chce věnovat pouze svému oboru, a proto od svých dodavatelů očekává komplexní řešení na klíč – takzvané turnkey projects.*“

Zaznívá ovšem i názor, že české firmy sice nabízejí kvalitní výrobky, mnohdy ale nejsou zvyklé samy exportovat. Často se potýkají i s jazykovou bariérou. Na podobné bariéry upozorňuje také Zbyněk Frolík: „*Česká republika má bohužel pouze omezený počet výrobců zdravotní techniky, kteří by byli schopni obstát ve světové konkurenci, uměli dodat a ještě navíc servisovat svůj produkt kdekoliv na světě.*“ Linet proto do podobných mezinárodních projektů mnohdy vstupuje se zahraničními partnery z řad velkých nadnárodních firem.

Kromě Frolíkem zmiňovaných společností MZ Liberec a TSE se nicméně už dnes na zahraničních trzích prosazují i další české firmy. Patří mezi ně například firma **Block** – přední dodavatel operačních sálů a dalších prostor nemocnic s vysoce náročnými požadavky na čistotu pracovního prostředí.

Na rozdíl například od strojírenství je situace ve zdravotnickém vývozu odlišná. Zatímco strojírenské firmy často dodávají svým odběratelům určité součástky, dodavatelé celých nemocnic či poliklinik už od svých tuzemských partnerů kupují hotové výrobky, významné součásti celého díla. Přitom jde o technicky špičkové výrobky. Poté, co je nemocnice či poliklinika uvedena do provozu, Češi mnohdy zajišťují také následný servis.

### Rekonstrukce železnice

Příkladem dodávky velkého celku, na kterém se podílí více než desítky českých firem – většinou propojených v rámci jedné české skupiny – je rozsáhlá rekonstrukce a modernizace železniční tratě Baku – Tbilisi – Kars v Ázerbájdžánu. Generální oprava tratě spočívá v kompletní výměně železničního svršku.

„*Firmy ve skupině Třinecké železáren – Moravia Steel svým zaměřením výrobního portfolia pokrývají prakticky veškeré potřeby rekonstrukce, proto se na dodávkách podílí zejména tyto firmy. Celý kontrakt zastřešuje*

česká firma M-Steel Project, která je stoprocentní dceřinou společností Moravia Steel," vysvětluje **Mojmír Kašpříš**, místopředseda dozorčí rady M-Steel Project.

Generální oprava tratě v celkové délce více než 900 km začala v roce 2011. První etapa rekonstrukce byla ukončena, nyní české firmy realizují druhou etapu, jež bude dokončena v roce 2019. Celková hodnota zakázky se pohybuje v řádu stovek mil. Kč.

mechanizace, zabezpečujeme projektovou činnost a stavební dozor. Realizovali jsme také geologický průzkum včetně zaměření pro projektovou dokumentaci," dodává místopředseda dozorčí rady M-Steel Project.

Přidanou hodnotu celého projektu Kašpříš vidí v možnosti realizovat vše takříkajíc pod jednou střechou. Kompletní dodávka usnadňuje organizaci rozsáhlé rekonstrukce, je možné efektivněji naplánovat dodávky jednotli-

aliance – **Czech Water Alliance (CWA)**. Jejím cílem bylo právě posílit pozici tuzemských společností v exportu služeb a technologií.

Emeritní předseda CWA **Ivan Nikl** uvádí, že začátky nebyly jednoduché. Místo spojování sil si české firmy na zahraničních trzích spíše tvrdě konkurovaly. To se ale podle Nikla změnilo: „*Po těžkých začátcích jsou dnes firmy ke spolupráci vstřícní. Dokáží spolu komunikovat o různých možnostech.*“

Mezi samotnými firmami je tahounem společnost **GEOtest**, která poskytuje konzultační a dodavatelské služby v ekologických oborech, hydrogeologii nebo inženýrské geologii. GEOtest je zvláště aktivní v projektech na Balkáně, které podporuje Česká rozvojová agentura. Společně s další českou firmou **Presskan System** dodal GEOtest tlakovou kanalizaci do Srbska. Ve spolupráci se společností **VHS Brno** pak GEOtest rekonstruoval čistírnu odpadních vod v bosenském městě Gradačac.

Ve vodohospodářství zatím nejde o tak velké dodávky celků, v nichž by se spojovaly desítky českých firem jako ve zdravotnictví nebo dopravní infrastruktuře, ale sílí spolupráce českých firem vypadá nadějně.

## Energetika s otazníky

Pokud je ovšem řeč o vodě, můžeme připomenout také zakázky pro dvacítku českých firem, která přitáhla výše zmiňovaná investice tuzemské společnosti ENERGO-PRO do gruzínských vodních elektráren a distribuční sítě.

Nespokojení jsou naopak zatím exportéři, kteří očekávali, že by Česko mohlo úspěšně navázat na projekty dodávek celých elektráren na fosilní zdroje – tedy export, jehož hodnota se pohybovala v řádu mld. Kč. Snahy o opakování někdejších úspěšných dodávek uhelných bloků v čínském **Šen-Tou** nebo tureckém **Afsin Elbistan B** z počátku tisíciletí ale končily menšími či většími neúspěchy.

České energetické firmy nicméně ještě živí naděje, že by se mohly společně uplatnit při stavbě nových jaderných bloků nejen v Česku, ale také v zahraničí.

JAN ŽIŽKA <<



» V rámci generální opravy železnice v Ázerbájdžánu zajišťují Češi dodávky kolejnic a dalších výrobků, železničních strojů, malé mechanizace, ale také projektovou činnost, stavební dozor a geologický průzkum. Foto: Třinecké železářny – Moravia Steel

Podstatnou část zakázky tvoří podle Mojmirá Kašpříš kolejnice z Třineckých železáren, do Ázerbájdžánu míří i další výrobky a komponenty, jako například dráty do betonových pražců nebo kolejnicové úchyty. Železniční a pražcové šrouby dodávají **Šroubárny Kyjov**.

## Dozor i geologický průzkum

„Organizujeme také dodávky speciálních železničních strojů, malé

vých komponentů a jednotlivé činnosti. Jednotná organizace pak pochopitelně přináší pozitivní efekt z ekonomického hlediska.

## Budoucnost je ve vodě

Odvětvím, ve kterém se rýsují velké šance pro spolupráci českých firem na zahraničních trzích, je bezpochyby vodní hospodářství. Roli tahouna se už v roce 2004 chopila **Česká vodárenská**





Foto: HATcom

Rozhovor s Bořivojem Minářem:

## NĚMCI UŽ V EXPORTU PROŠLAPALI RŮZNÉ CESTY. MŮŽEME SE INSPIROVAT



Stát může exportérům pomoci se zprostředkováním kontaktů a shromažďováním potřebných informací. „*Tyto informace by měl ale dále roznášet ten, kdo má skutečný kontakt na byznys,*“ říká viceprezident Hospodářské komory **Bořivoj Minář**. Zatím to podle Mináře funguje tak, že se byznys musí přizpůsobovat projektům různých agentur. „*Mělo by to být přesně naopak,*“ zdůrazňuje. Sám Minář se dnes jako podnikatel zabývá exportem větších technologických celků typu elektráren na biomasu nebo zařízení na zpracování minerálních surovin či zpracování odpadů. A právě téma těchto větších celků považuje za klíčové pro budoucnost. „*V Česku je spousta skvělých výrobců, najdete tady velké množství kvalitních výrobků všeho druhu. Často tu ale chybí integrátoři, kteří jsou schopni dávat věci dohromady,*“ dodává viceprezident Hospodářské komory.

**Často říkáte, že ti, kdo chtějí podpořit český export, by se měli více inspirovat německým modelem. Co tím máte přesně na mysli?**

Česká ekonomika je silně zaměřená na export, podobně jako ta německá.

V mnoha případech bychom mohli a také měli využít cesty, kterou už při hledání nových trhů prošlapal Němec. Německý model spočívá především v tom, že tam vláda více reaguje na požadavky byznysu. Jak v Německu, tak i například v Rakousku plní zásadní

roli tamní hospodářské komory. Tamní vlády velmi úzce kooperují s hospodářskými komorami při nastavování mechanismů k podpoře exportu.

**Také v Česku se Hospodářská komora, jejímž jste viceprezidentem, zabývá**

**podporou exportu. V čem spočívá ten rozdíl oproti Německu či Rakousku?**

Institucí, které se zabývají podporou exportu nebo to spíše mají v názvu, je v Česku několik desítek. Někteří to mají jako svůj byznys, o tom vůbec nediskutují, to je každého věc. Ale pak je tu spousta agentur, které nemají s byznysem či exportem nic společného. Dělají poradenství pro exportéry, ale lidé z těchto agentur nikdy neprodali ani hřebík. Často v tom vidím pouhé vykazování činnosti a užitečnosti. Fakticky to je bezcílne vyhazování peněz z nějakých veřejných zdrojů. Na besedě s kandidáty na prezidenta, kterou pořádala Hospodářská komora, zaznělo z úst podnikatelů jasně, že prioritou pro ně je podpora ekonomické diplomacie a podpora exportu. A je samozřejmé, že projekty na podporu exportu by měly vycházet z potřeb byznysu. V tomto v posledních třech letech vykonala Hospodářská komora společně s ministerstvem zahraničí velký kus práce.

**Chcete tedy posílit roli Hospodářské komory?**

Jako největší podnikatelská asociace v zemi nabízíme spolupráci. Máme síť krajských komor, ve kterých nabízíme exportní poradenství. Považuji za užitečné, když informace, které jsou potřebné pro exportéry, bude dávat dohromady nějaká státní entita. Ale tyto informace by měl roznášet ten, kdo má skutečný kontakt na byznys. Tedy Hospodářská komora, která má v okresech a krajích více než 300 pracovníků. Tady to zatím funguje tak, že státní agentura vytvoří jakýsi model, sežene peníze z veřejných zdrojů – ať už evropských nebo českých – a velmi často uvádí svůj model do života bez konzultace s byznysem. Byznys se pak přizpůsobuje potřebám projektů. Má to být přesně opačně.

**V poslední době stále častěji zaznívá, že stát by neměl dělat to, co si firmy dokáží zajistit samy. Jak to vidíte vy?**

S tím souhlasím. Stát nemá co lézt do byznysu. Stát může pomoci se zprostředkováním kontaktů a shromažďováním informací. Dnes teoreticky máme pro podporu exportu řadu institucí, které vám ale žádné užitečné informace nenabízejí. Proto teď Hospodářská komora druhým rokem pořádá ve spolupráci s ministerstvem zahraničí cyklus Krajských exportních konferencí. Jako největší podnikatelská samospráva v zemi jsme také asociací s největší koncentrací exportérů. Je tedy také logické, že dokážeme předat užitečné informace

velkému počtu exportérů, nikoli jen omezenému počtu – na rozdíl od nějaké malé asociace či státní agentury.

**Chybí integrátoři vývozních celků****Jako podnikatel se v současné době zabýváte exportem větších celků typu elektráren na biomasu, bioplynových stanic nebo zařízení na zpracování surovin či odpadu. Proč jste se rozhodl vydat tímto směrem?**

V Česku je spousta skvělých výrobců, najdete tady velké množství kvalitních výrobků všeho druhu. Často tu ale chybí integrátoři, kteří jsou schopni dávat věci dohromady, do větších vývozních celků. Po sametové revoluci vymizely bývalé pézetky – podniky zahraničního obchodu, přičemž se mnohdy nenašel nikdo, kdo by jejich roli převzal. Máme tu firmy, které vyrábí jednotlivá zařízení, ale je málo firem, které z nich umí udělat investiční celek. České firmy pak dodávají produkty s malou marží zahraničním integrátorům. To chceme změnit, a proto se velmi věnujeme všemu, co může českým exportérům pomoci v k úspěšnému exportování.

**Setkávám se s názory, že doby, kdy Češi něco podobného uměli, jsou už nenávratně pryč. Vy si to nemyslíte?**

Ne. Ale v řadě případů bude nutné tyto integrátory znovu budovat a specialisty znovu vychovat. Jsou tady také firmy, které ve své činnosti na bývalé pézetky navazují. Ale řada bývalých pézetek již nefunguje.

**Obnovování státních pézetek už ale není řešením...**

Státních pézetek určitě ne. Ale budování těchto integrátorů smysl má. Naše novodobé pézetky musí být samozřejmě soukromé. Nedej bože, aby v tom hrál nějakou roli stát. To by to dopadlo. Slovo pézetka používám spíše pro dokreslení. Mám na mysli podniky, které by nicméně uměly leccos z toho, čím se zabývaly bývalé pézetky.

**Jestli tomu dobře rozumím, jde o to, aby více českých firem zvládalo kontrakty typu EPC... (Engineering, Procurement, Construction, tedy od projektových činností až po finální dodávku – pozn. red.)**

Přesně tak. Základním předpokladem je, že máte dobrý produkt. A jak jsem říkal, v Česku jich máme spousta. Pak potřebujete identifikovat potenciální trh. Dále vyhledat potenciálního zákazníka a dobře

zvládat obchodní jednání. Byznys není pouze o ceně, jak si mnozí myslí. Byznys je primárně o vztahu a o důvěře. Kvalita je samozřejmostí a cena musí být přiměřená. Musíte budovat vztah, důvěru, pak se můžete bavit o cenách, kvalitě, dodacích lhůtách, platebních podmínkách. Tohle ty bývalé pézetky uměly. Ale bylo to samozřejmě za socialismu, v té době to byla úplně jiná hra. I v té době však bylo běžné, že exportující podnik zahraničního obchodu nebyl tím, kdo produkt fyzicky vyrobí.

**Vraťme se k tomu německému modelu, o kterém jsme mluvili. Taková firma Siemens si dokáže EPC kontrakty dělat sama a nemá problém získávat partnery pro větší celky...**

Ale takových firem je poměrně málo i v Německu. Mnohdy má smysl, když se výrobní podnik koncentruje na zdokonalování svého výrobku – tedy na inovace, optimalizace, zefektivňování výroby. Smysl má pochopitelně i to, když takový podnik prodává své výrobky do těch zemí, ve kterých to bez problémů zvládá sám. Záleží samozřejmě na jazykových a obchodních dovednostech, na logistice. A pak jsou země, u nichž má smysl se domluvit s někým, kdo zná konkrétní trh, umí obchodovat a umí v dané zemi budovat vztahy založené na vzájemné důvěře. Český výrobce se může dohodnout s někým, kdo mu bude dělat třeba Jižní Afriku... Protože v mapě globálních oborových příležitostí ministerstva zahraničí zjistil, že jeho produkt by se mohl uplatnit právě v Jižní Africe.

**Zaměstnance odsávají montovny****V minulém čísle MED jsme se věnovali bariérám pro další růst českého exportu. Mnozí podnikatelé je vidí v nedostatku pracovních sil...**

To je samozřejmě velký problém. Měli bychom si otevřeně říct, že jedním z důvodů tohoto nedostatku pracovníků jsou i montovny. Mnoho těchto montoven přitom získalo podporu ve formě investičních pobídek. Taková montovna má svůj generální štáb někde v zahraničí. Když dostane povel typu – zvyšte výkon o 15 %, musí sehnat další zaměstnance, a proto navýší platy. Matka v zahraničí to bez problémů odsouhlasí – pořád to je třeba poloviční mzda oproti tomu, co by platili ve svých zemích. A tyto montovny nám vysají lidi z českých podniků.

**Máte na mysli firmy s českými majiteli?**

Mám na mysli tradiční české firmy, které tady zaměstnávají lidi a platí daně.

Tyto české podniky se pak dostávají do situace, kdy nemají zaměstnance na plnění zakázek. To je realita. Odřeknete zakázku a příště – až budete mít lidi – už nová zakázka nepřijde. Odřeknete jednou a už vás vnímají jako nespolehlivého partnera. To vše souvisí s dalším významným fenoménem. Velká část českého byznysu včetně těch zmiňovaných montoven je napojena na automobilový průmysl. V Evropě jde nyní automobilový průmysl nahoru, v posledních letech roste dvoucifernými čísly. Jednou se ale zadrhne. Kdy to bude? Za rok? Za dva? Ekonomika se vyvíjí v cyklech, nevím, proč by to teď mělo být jinak.

v pořádku. Je ale nutné jasně říct, co si pod high-tech představujeme. Dosud se pobídky poskytují převážně na investice, které nemají se špičkovými technologiemi nic společného. Pokud se dnes zruší investiční pobídky na montovny, český byznys bude tleskat.

**Agentura CzechInvest uvádí, že investiční pobídky jsou také pro české firmy...**

Ano, uvádějí, že pobídky jsou pro všechny. Ať tedy předloží statistiku, jaký je poměr mezi pobídkami pro zahraniční a české firmy. Pokud je základním kritériem pro poskytnutí investiční pobídky

kdy budu inkasovat peníze, euro třeba za 23 Kč. Podle průzkumů Hospodářské komory podnikatelé netvrdí, že by byl v posilování koruny ten hlavní problém. Obdobné je to i se zaváděním eura. Ani toto nepovažují podnikatelé za nejbližší prioritu. Pro zahraniční firmy, které mají v Česku své dceřiné podniky, by to bylo jednodušší, ale čeští podnikatelé toto většinou nepreferují. A vzhledem k síle zastoupení exportérů mezi členy Hospodářské komory je toto stanovisko velmi relevantní.

**V Hospodářské komoře jsou zastoupeny různé velké firmy, uvádíte, že máte ze všech asociací nejvíce členů jak mezi velkými, tak mezi malými a středními podniky. Co si myslíte o návrzích, že by se proexportní politika měla primárně zaměřit na malé a střední firmy?**

Za prvé musíme udržet tu podporu, kterou dnes dostávají velké podniky. Kromě investičních pobídek pro montovny, ty bych škrtnul hned zítra. A za druhé musíme podporu malým a středním podnikům začít dělat opravdově. Tedy na základě toho, co tyto podniky opravdu chtějí a potřebují. Už by měly skončit nápady typu, že za velkou sumu peněz z veřejných zdrojů vyškolíme malý počet manažerů nebo podnikatelů. Před časem jsem si sám vyzkoušel službu jedné státní agentury. Chtěl jsem informaci o příležitostech v konkrétní zemi. Získal jsem nevalné informace o konkrétní zemi, za které jsem zaplatil relativně vysokou částku. I to byl jeden z impulzů k vytvoření Mapy globálních oborových příležitostí, kterou zpracovává Ministerstvo zahraničních věcí a následně poskytuje zdarma.

**Opravdu vám tato publikace pomáhá?**

Určitě. Neslyšel jsem, že by někdo z těch, kdo ji dostal do rukou, měl nějaké výhrady. Problém je v tom, že 99 % lidí, se kterými o ní mluvím, ji neznají. Mohu vás ale ujistit, že všichni ti, kteří se zúčastní našich Krajských exportních konferencí, se o Mapě oborových příležitostí dozvědí. Vědí, že ji najdou v knižní i elektronické podobě. Jediné, co bych do Mapy oborových příležitostí ještě doplnil, jsou informace o tom, kam vyvážejí Němci. Když své produkty vozí do určité země Němec, znamená to, že tam již zákazníci chtějí i vyšší kvalitu a také akceptují vyšší cenu. To znamená, že už se tam prošlapala cesta, pokud jde o certifikace, celní procedury, logistiku a podobně. Vše nemusíme vymyslet, něco lze sdílet...

JAN ŽIŽKA <<



Foto: HATcom

**Rok 2017 byl z hlediska celkové výše exportu opět rekordní. Někteří ekonomové a zástupci exportérů jsou přesvědčeni, že v roce 2018 už ale další rekord nepadne...**

Nevylučuji, že export dosáhne dalšího rekordu i v roce 2018. Otázkou ale je, jaká bude struktura tohoto exportu. Jak se na něm budou podílet tradiční české firmy a jak ty zmiňované montovny. Mnohé zahraniční firmy vyvedou část zisku nebo dividend mimo Českou republiku. Tradiční české firmy tady své zisky utratí – reinvestují do nových technologií, inovací, zaměstnaneckých pobídek či vyplatí dividendu.

**Celkovou ekonomickou situaci ale asi zatím vnímáte příznivě?**

Určitě ano, ekonomická situace je příznivá. To ale podle mého názoru také znamená, že by měla skončit doba, kdy jsme se chovali jako rozvojová země a lákali sem kdekoho. Pokud tady bude investovat firma, která sem přinese špičkové technologie, high-tech, je to

třeba růst obrátu nebo růst výroby, je otázkou, zda právě tohle české firmy hledají. Jsme ve stavu, kdy vzhledem k nedostatku lidí potřebujeme investovat především do vývoje, do inovací. Nikoliv nutně pouze rozšiřovat výrobní kapacity. Moderní země se zaměřují na podporu expanze svých firem na nové trhy a ne primárně na lákání investorů „domů“. Česká republika jistě k moderním a vyspělým patří.

**Ze silné koruny hrůzu nemám**

**Řadu exportérů znejišťuje posilování koruny. Může být příliš silná měna jednou z brzd dalšího růstu exportu?**

Z toho velkou hrůzu nemám. Na našich Krajských exportních konferencích mimo jiné upozorňujeme na potřebu zajištění kurzu. Když si jako obchodník s někým plácnu a počítám s tím, že během určité doby budu inkasovat 25 Kč za euro, zajistím se, aby se mi to nevyklo. Toto zajištění mi poskytne moje banka. Stojí to sice nějakou tu korunu, ale určitě je to lepší, než kdybych nakonec měl ve chvíli,



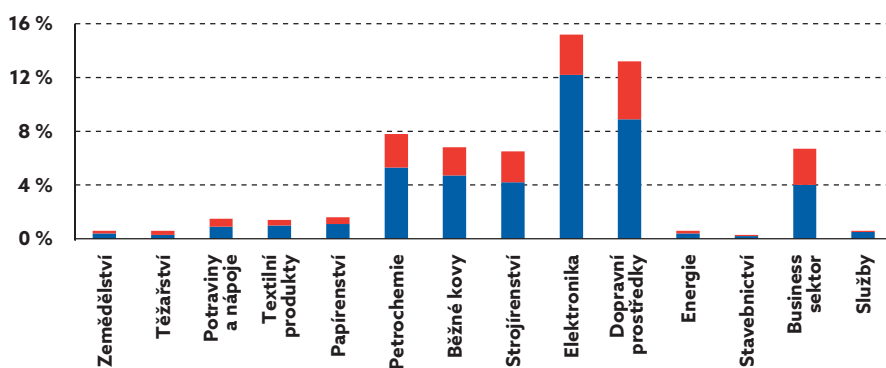
## ČESKÁ EKONOMIKA STÁLE VYVÁŽÍ POLOTOVARY

» *Elon Musk ne vynalezl elektrické auto, ani lithium-iontovou baterii – jen přišel na způsob, jak co nejlíc snížit náklady a ukrojit si největší množství přidané hodnoty. Foto: Alexis Georgeson, Tesla Motors*



Český export je na výsluní. Celková hodnota vyváženého zboží za celý rok 2017 bude okolo 3,5 bil. Kč v národním pojetí. (Tedy zhruba 4,2 bil. Kč v přeshraničním pojetí). Podle **Indexu exportu**, který **Raiffeisenbank** sestavuje spolu s **Asociací exportérů**, poroste český export v průměru okolo 5 %. V hodnocení současné situace jsou podle průzkumu Raiffeisenbank a Asociace exportérů čeští vývozci spokojenější než loni, kdy exportu vypomáhala levná koruna.

## Mezinárodní integrace sektorů v globálních hodnotových řetězcích (2011)



■ zpětná integrace – podíl zahraniční přidané hodnoty ve vývozu  
 ■ progresivní (dopředná) integrace – podíl domácí přidané hodnoty ve vývozu

Zdroj: OECD, Trade in Value Added, leden 2018

Optimismus mírně kalí skutečnost, že za historicky nejvyšší objem českého exportu se téměř výhradně postaral růst množství vyvezeného zboží a služeb. Cena vyváženého zboží ale neroste. Průmyslové firmy jsou již na hranici výrobních kapacit, protože nemohou sehnat další pracovníky. Český export se blíží svému hornímu limitu vzhledem k omezenému množství zdrojů v naší ekonomice. Pokud chceme naši levnou ekonomiku zefektivnit podle německého stříhu, musíme se zaměřit na zvýšení domácí přidané hodnoty. Ta je momentálně 4. nejnížší v EU a zároveň jedna z nejnižších mezi zeměmi OECD. Už i Polsko je daleko blíže evropskému průměru.

Mnohem horší zprávou je, že nejnížší podíl domácí přidané hodnoty dosahujeme v odvětvích, která jsou pilíři českého exportu: výroba aut a elektroniky spolu s IT. Dohromady tvoří téměř polovinu českého vývozu, ale podíl domácích vstupů na jejich hrubém vývozu nedosahuje ani poloviny. V žádném průmyslovém odvětví nedošlo za poslední dekádu k výraznému snížení dovozní náročnosti, naopak u IT, elektroniky a kovodělného průmyslu vzrostla. Jinými slovy, česká ekonomika se stále nevymanila ze stádia „montovny“ a stále ještě v nemalé míře vyváží polotovary, které po svém dokončení v Německu směřují na náročné trhy na Západě.

### Nízký podíl služeb

Jak nejlépe zhodnotit naši levnou ekonomiku? První výzvou je zlepšit zastoupení služeb ve vývozu. V porovnání s OECD je podíl služeb na českém exportu výrazně menší (48 % oproti 54 % v průměru OECD). Kromě toho ještě více než polovinu těchto služeb dovážíme. Hlavní handicap máme zejména v oblasti technologicky vyspělých služeb, které jsou využívány

v sektoru IT, elektroniky a výrobě automobilových dílů. Musíme přestat vyrábět polotovary na úkor hotových výrobků a navýšit podíl služeb ve vývozu a pomocí nich nabízet naše produkty přímo koncovým zákazníkům. Protože čím větší část výrobního řetězce obsadíme, tím větší díl z celkové přidané hodnoty finálních produktů ukrojíme pro sebe.

Inspirací nám mohou být naši sousedé z Polska. Přestože je Polsko díky velkému domácímu trhu méně závislé na poptávce ze zahraničí, vyváží zboží s vyšší přidanou hodnotou. Více než čtvrtinu polského vývozu tvoří dokončené výrobky. V případě služeb jsou Poláci ještě úspěšnější: téměř tři čtvrtiny vyvážených služeb jsou z polských zdrojů. Podíl služeb na celkovém vývozu Polska je navíc velmi blízko průměru OECD. Zkrátka a dobře, Polsko se mnohem lépe než nám daří posouvat v hodnotovém řetězci směrem k náročnější výrobě a v důsledku vyšší přidané hodnotě.

### Co je převratného na Tesle

Nebo pojedme za inspirací ještě dál, třeba až do USA. Víte, co je doopravdy tak převratného na autech **Tesla**? Není to jejich technologie. Přestože jsou Tesly právem považovány za jedny z nejvíce high-tech automobilů, automobilky z Evropy i Asie již nabízí levnější a často srovnatelné elektromobily. Tajemství úspěchu Tesly spočívá v geniální integraci vlastního výrobního řetězce. **Elon Musk** nevynalezl elektrické auto, ani lithium-iontovou baterii. Jen přišel na způsob, jak co nejvíce snížit náklady a ukrojit si největší množství přidané hodnoty z každého vozu pomocí integrace výrobního řetězce.

Přes 80 % komponentů pro jedno auto Tesla je vyrobeno v jejich domovské

fabrice v Kalifornii a s dokončením vlastní výroby baterií se bude podíl vlastních komponentů blížit ke 100 %. A viděli jste někdy autorizovaného prodejce vozů Tesla? Tesla si drží skoro kompletní kontrolu nad vlastním softwarem, marketingem, prodejem a zákaznickou podporou. Díky tomu si zachová maximální množství přidané hodnoty finálního produktu pro sebe.

### Lepší časy v Česku?

Nicméně i u nás se blýská na lepší časy. Příkladem mohou být naši nejinnovativnější exportéři IT. Softwarová firma **Y soft** se dlouhou dobu potýkala s pozvolnou ztrátou své konkurenční výhody, protože nedokázala zabránit krádeži svých nápadů zvědavými konkurenty z Dálného východu. Řešení? Namísto nákladných a často zbytečných soudních sporů se Y soft rozhodl více investovat do R&D, tak aby ve svých produktech zůstal vždy o krok dále než konkurence. K tomu rozšířil své pobočky do cílových trhů, překopal celou marketingovou strategii a vytvořil nesrovnatelně pozornější a přívětivější zákaznickou podporu. Protože okopírovat produkt svého konkurenta dokáže každý – nabídnout srovnatelné inovace, marketing a zákaznickou podporu už dokáže málokdo. Dnes mezinárodní firma Y soft právem patří do výkladní skříně českého softwaru.

Z montovny na laboratoř se naše ekonomika nepřemění za noc. To bude ještě stát mnoho let snahy a mnoho proinvestovaných miliard. Méně bolestivým řešením je navýšit náš podíl exportovaných služeb. V éře všudypřítomné průmyslové špiónáže jsou problémy, se kterými se potýkala Tesla i Y soft, blízké mnohým českým exportérům. Klíčem k udržení konkurenceschopnosti a navýšení přidané hodnoty je naučit se, jak vyvážet konečné produkty i se službami. Věříme, že to dokážeme!



**HELENA HORSKÁ,**  
Hlavní ekonom  
Raiffeisenbank a.s.



**JAKUB ČERVENKA,**  
Makroekonomický analytik  
Raiffeisenbank a.s. <<

# JUDITA ŠTOURAČOVÁ: EKONOMKA SE SILNÝM TAHEM NA BRANKU

» V centru tohoto příběhu je umanutost české ekonomky, která šla tvrdošjně za svým cílem – vytvořit také v Česku instituci pro podporu exportu podle vzoru vyspělých západních zemí. **Judita Štouračová** (1937–2017) nakonec vznik agentury, která získala název **CzechTrade**, prosadila a sama se stala její první generální ředitelkou. A určitě není náhodou, že se toto vše událo v roce 1997 – tedy v době, kdy česká ekonomika po období transformace zažívala nepříjemné chvíle a čelila silné vnější nerovnováze.



» Judita Štouračová na snímku s prvním polistopadovým ministrem zahraničí Československa Jiřím Dienstbierem (vlevo) a diplomatem Ivanem Jestřábem, který ji střídal na postu velvyslance v Bělehradě. Foto: archiv Lucie Štouračové

Sama **Judita Štouračová** si byla dobře vědoma, že spouštěčem zásadních změn byly rostoucí deficity obchodní bilance a běžného účtu platební bilance zhruba od poloviny 90. let minulého století. Do té doby vláda **Václava Klause** odmítala jakékoliv státní intervence. Dlouholetý spolupracovník Judity Štouračové a v současnosti náměstek ministra zahraničí **Martin Tlapa** vzpomíná, že mnozí začali přirovnávat Českou

republiku k Mexiku, které si v té době prošlo těžkou hospodářskou krizí.

Ve své knize *Ekonomická diplomacie České republiky* popsala Judita Štouračová tehdejší situaci takto: „Musel to být až impuls mimořádně nepříznivého vývoje, který přiměl vládu, aby přehodnotila svůj, do té doby přísně odmítavý, přístup k politice vládních podpor podnikání. V daném případě zejména podpor exportu, obchodu, přílivu zahraničních investic

a zahraničně ekonomických aktivit malého a středního podnikání.“

Judita Štouračová v této souvislosti připomínala, že se česká vláda v počátečním období transformace soustředila na makroekonomiku, zatímco dialog „centra“ s podnikovou sférou rozhodně nepatřil mezi její prioritní programy. A ještě ani v roce 1997 podle ní nebyl doceněn význam ekonomické diplomacie. Sama Štouračová se ovšem později jako šéfkyně **CzechTradu**, autorka významných publikací a na počátku tohoto tisíciletí také jako velvyslankyně v Bělehradě, zasloužila o zásadní změnu také v tomto ohledu.

## Už to nejsou sprostá slova

„Je do značné míry její zásluhou, že výraz *ekonomická diplomacie už ani v tomto baráku nepatří mezi sprostá slova*,“ uvedla na nedávné vzpomínkové akci v pražském Černínském paláci – sídle ministerstva zahraničí – **Dagmar Kuchtová**, členka představenstva **Svazu průmyslu a dopravy**.

Mimořádné okolnosti roku 1997 nijak nesnižují význam obrovského úsilí Judity Štouračové o vytvoření české instituce pro podporu exportu (Trade Promotion Organisation). Tehdejší ministr průmyslu a obchodu **Vladimír Dlouhý** k tomu později napsal: „Rozhodl jsem se – přiznávám, že po značném váhání – podpořit myšlenku založit novou instituci, zaměřenou na aktivní podporu českého exportu. Důvodem však nebyla ani tak víra v nové instituce, jako spíše důvěra k osobnostem, které tehdy za myšlenkou **CzechTrade** stály.“

Vladimír Dlouhý, který je dnes prezidentem **Hospodářské komory**, vzpomíná, že se vláda Václava Klause v roce 1997 ocitla ekonomicky i myšlenkově v krizi. A jestřábi v této vládě, mezi něž Dlouhý kromě Klause a bývalého ministra zahraničí **Josefa Zieleniece** řadí také sám sebe, byli ochotni na vznik CzechTrade kývnout. „*Bez tehdejší minikrizy by se to prosadit nepodařilo,*“ říká Dlouhý. O Juditě Štouračové mluví jako o mimořádné osobnosti, která – jak poznamenává – si „na něj dokázala i otevřít pusy.“

### Prvních šest kancelářů

Mnozí pamětníci – včetně Martina Tlapy nebo někdejšího šéfa agentury **CzechInvest Jana Amose Havelky** – ovšem také připomínají, že podstatnou roli v rozhodování vlády sehrály evropské peníze v rámci tehdejšího programu Phare. Podpora podnikání tak nezatěžovala český státní rozpočet. Také Judita Štouračová v jednom ze svých rozhovorů vzpomínala, že díky těmto financím bylo možné otevřít prvních šest zahraničních kancelářů CzechTrade. „*Bylo nám jasné, že bez vlastních kancelářů v zahraničí nebude možné rozvíjet další nezbytné aktivity podporující export,*“ uvedla v interview pro publikaci 10 úspěšných let CzechTrade, která vyšla v roce 2007.

Už v roce 1993 se Juditě Štouračové podařilo přesvědčit Vladimíra Dlouhého, že má smysl zachovat někdejší **Výzkumný ústav vnějších ekonomických vztahů** (původně spadal pod československé ministerstvo zahraničního obchodu) či – přesněji řečeno – ho transformovat na **Centrum vnějších ekonomických vztahů (CVEV) ministerstva průmyslu a obchodu**. V jeho čele stanula právě Judita Štouračová a toto centrum se stalo zárodkem pozdějšího CzechTrade. Štouračová vzpomínala, že v roce 1995 vzniklo v rámci CVEV Infocentrum jako pracoviště pro informační služby exportérům.

### Za světovým know-how

Judita Štouračová v té době věnovala velké úsilí studiu a zjišťování informací, jak instituce pro podporu exportu fungují ve vyspělém světě. Mimo jiné navštívila Kanadu, která už tehdy měla velmi propracovaný a efektivně fungující systém podpory obchodu, investic a podnikání.

Na české ambasádě v Ottawě tehdy působil jako tajemník pro obchodní a ekonomické záležitosti Martin Tlapa.

Judita Štouračová k tomu později uvedla: „*Od této cesty se datovala moje spolupráce s Martinem Tlapou, který po návratu ze své kanadské mise začal pracovat v CVEV a stál také u založení CzechTrade. Později, když jsem v roce 2000 odjížděla na zastupitelský úřad v Bělehradě, jsem ho doporučila jako svého nástupce pro vedení agentury CzechTrade.*“

Martin Tlapa dnes poznamenává, že postupná transformace původního výzkumného ústavu přes CVEV k agentuře CzechTrade nebyla jednoduchá. Práci nad teoretickými studiemi postupně nahradila praktická práce pro exportéry. Současný náměstek ministra zahraničí dále připomíná, že už právě Judita Štouračová používala výraz „Team Czech Republic“. Její vize nové instituce byla od počátku spojena s představou, že všichni představitelé českých institucí v zahraničí mají společně pracovat také na prosazování ekonomických zájmů.

Podle Martina Tlapy bylo zpočátku nutné přesvědčit firmy, že se jim vyplatí se zástupci nové instituce komunikovat. Smysl této spolupráce pak firmy oceňovaly ve chvíli, kdy se jim podařilo i právě díky CzechTrade získat lepší poznatky o zahraničních trzích a dojednat nové obchody.

### Test ekonomické diplomacie

Post velvyslankyně v Bělehradu, kde působila v letech 2000–2004, pak byl pro Juditu Štouračovou příležitostí, jak otestovat ekonomickou diplomacii a prosazovat zájmy českých podniků přímo na jedné z českých ambasád. A třeba podle Vladimíra Dlouhého si v tomto ohledu vedla velmi dobře: „*Měla neuvěřitelný tah na branku. Dokázala si vybudovat mimořádně dobré vztahy, například s vicepremiérem pro ekonomiku.*“

A co Judita Štouračová neuměla? I tady by se něco našlo. „*Neuměla odpočívat,*“ říká Martin Tlapa a vzpomíná, jak přicházela kolem osmé ráno do práce se třemi taškami plnými pošty. Do noci promýšlela, jak zaúkolovat své podřízené, aby poskytli profesionální odpovědi firmám. „*Kolem sedmé či osmé večer odjížděla z práce taxíkem a ráno v osm zase přijížděla dokonale upravená jako dáma,*“ vzpomíná **Jan Amos Havelka**, který s Juditou Štouračovou úzce spolupracoval během jejího působení na ministerstvu průmyslu a obchodu.

JAN ŽÍŽKA <<

## VIZE EXPORTNÍ AGENTURY

O své původní vizi z devadesátých let mluvila Judita Štouračová takto: Projekt na zřízení české vládní agentury na podporu exportu byl založen na východisku, že česká ekonomika je otevřenou ekonomikou, jejíž dynamický rozvoj je do značné míry podmíněn exportní výkonností.

Podstatou projektu bylo vymezení systému zahraničních služeb státu, vymezení role státu v podpoře obchodu, především exportu.

Osou projektu byl tzv. trojúhelník základních služeb exportérům: finančních (**Česká exportní banka**), informačních (**CzechTrade**) a pojišťovacích (**EGAP**).

## JUDITA ŠTOURAČOVÁ

Vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze. Po jejím absolvování působila v podniku zahraničního obchodu **Pragoexport**, odkud přešla jako vedoucí odborné katedry do **Institutu zahraničního obchodu ministerstva zahraničního obchodu** a poté do **Ekonomického ústavu ČSAV**.

Věnovala se pedagogické a výzkumné činnosti na **Vysoké škole ekonomické** a poté ve **Výzkumném ústavu vnějších ekonomických vztahů**. Pod jejím vedením byl ústav postupně transformován na vládní agenturu CzechTrade.

V letech 2000–2004 byla českou velvyslankyní v Bělehradě, v letech 2005–2016 rektorkou soukromé **Vysoké školy mezinárodních a veřejných vztahů v Praze**.



# ÁZERBÁJDŽÁN: ZEMĚ PŘEKONÁVÁ ROPNÝ ŠOK, ŽÁDÁ NOVÉ TECHNOLOGIE

Stavba vrtné plošiny Hejdar Alijev v bakuských loděnicích. Foto: ambasáda v Baku

Veškeré dění v Ázerbájdžánu vždy úzce souviselo s ropou. Strategickou surovinu dnes z této země dováží také Česká republika, která patří mezi pět nejvýznamnějších obchodních partnerů. Tuzemským exportérům se v Ázerbájdžánu otevírají příležitosti v řadě odvětví, úspěchu dosáhnou zejména ti dodavatelé, kteří dokáží nabídnout určitou lokalizaci nebo transfer technologií.

Jestliže za dob ruského impéria se ázerbájdžánské Baku stalo kolébkou průmyslové těžby ropy. Tato surovina sehrála klíčovou úlohu i v rámci formování ekonomiky nezávislého ázerbájdžánského státu, vznikajícího v roce 1991 na troskách Sovětského svazu.

„Kontrakt století“ otevřel v září 1994 ropné bohatství Ázerbájdžánu zahraničním investorům a do země poprvé přivedl světové těžařské firmy jako **BP, Statoil, TRAO, McDermott** a další. Příchod zahraničních investorů společně s výstavbou nových ropovodů (nejvýznamnější z nich je ropovod BTC z roku 2006) nastartoval proces zlatého věku ázerbájdžánského hospodářství s meziročním růstem HDP přesahujícím 30 %.

Svůj příspěvek k úspěchu ázerbájdžánské ekonomiky nabídla i Česká republika, která od roku 2006 dováží ropu v hodnotě 1-1,5 mld. USD ročně. Dané množství představovalo v různých

časových obdobích 8-10 % celkových příjmů Ázerbájdžánu z exportu této suroviny. Česko díky tomu stabilně zaujímá místo v první pětici jeho nejdůležitějších obchodních partnerů. V současné době dodávky ázerbájdžánské ropy pokrývají přibližně 1/3 české spotřeby a výrazně tak přispívají k posílení naší energetické bezpečnosti.

## Nelehká cesta z krize

Přílišná závislost na ropném průmyslu však učinila zemi mimořádně zranitelnou vůči výkyvům cen této komodity na světových trzích. V roce 2014 tvořil podíl exportu fosilních paliv více než 93 % z celkového objemu vývozu. Když potom ropná krize na sklonku roku 2014 skutečně přišla, zastihla Ázerbájdžán naprosto nepřipravený.

V důsledku náhlého propadu příjmů z exportu byla ázerbájdžánská centrální banka nucena devalvovat místní měnu manat o více než 100 % její původní hodnoty. Byla pozastavena většina

státních i soukromých investičních projektů s výjimkou těch, které byly považovány za strategické. Ekonomika Ázerbájdžánu zaznamenala značné zpomalení a tempo růstu HDP začalo vykazovat negativní hodnoty. Dle údajů **Světové banky** se meziroční tempo růstu HDP snížilo na 1,1 % v roce 2015 a v roce 2016 dokonce na -3,1 %.

## Diverzifikace ekonomiky

Ve snaze významně snížit závislost země na ropném sektoru byla roku 2016 schválena tříletá cestovní mapa diverzifikace ázerbájdžánského hospodářství. Dokument připravovaný ve spolupráci s renomovanou konzultantskou společností **McKinsey** na období 2017-2020 s výhledem do roku 2025 definuje 6 prioritních oblastí rozvoje neropného sektoru ekonomiky.

První výsledky reform, doprovázené sérií změn na nejvyšších vládních postech a racionalizací některých až příliš ambiciózních projektů, na sebe



nenechaly dlouho čekat. Již druhá polovina roku 2017 přinesla znatelné oživení ekonomiky. Pozitivnímu vývoji nahrává i růst ceny hlavní exportní komodity – ropy **Azeri Light** – která v lednu 2018 překročila hranici 70 USD za barel.

To společně s konzervativním státním rozpočtem (plánovaným na cenu ropy 45 USD za barel), dává velkou naději, že se Ázerbájdžánu podaří současnou krizi úspěšně překonat. Svědčí o tom jak rostoucí rezervy **Státního ropného fondu**, které se od počátku roku 2017 zvýšily o bezmála 9 % na 36 mld. USD, ale i prognóza **Světové banky**, která v roce 2018 předpokládá pozitivní růst ázerbájdžánského HDP na úrovni 0,6 %.

### Šance pro český export

Pro české exportéry se jako nejperspektivnější jeví orientace na projekty v nově deklarovaných prioritních oblastech ázerbájdžánského hospodářství. Těmito oblastmi jsou zemědělství a potravinářský průmysl, výroba léčiv, elektrotechnika, strojírenská výroba, spotřební průmysl a v neposlední řadě úsporné a environmentální technologie.

Lze předpokládat, že úspěchu dosáhnou zejména ti dodavatelé, kteří dokážou nabídnout určitý stupeň lokalizace výroby či transferu technologií. U takových projektů je možné rovněž očekávat i větší odolnost vůči změnám ekonomické situace v zemi. V oblasti úsporných a environmentálních technologií připravilo Velvyslanectví ČR v Baku navíc projekt ekonomické diplomacie, jehož cílem je vstup českých firem na ázerbájdžánský trh usnadnit.

### Žebříček deseti nejvýznamějších položek českého vývozu do Ázerbájdžánu za období I.–XI. 2017

Zboží	Hodnota (v tis. USD)
Výrobky ze železa nebo oceli	32 801
Vozidla motorová, traktory, kola a jiná vozidla	10 988
Reaktory, kotle, přístroje a nástroje mechanické	10 632
Přístroje elektronického záznamu, reprodukce, zvuku, TV obrazu	8 486
Sklo a výrobky skleněné	3 853
Železo a ocel	3 052
Silice, rezinoidy, přípravky kosmetické, toaletní a podobné	2 171
Mýdlo, přípravky prací, mazací, leštící a jiné, vosk	1 814
Výrobky různé	1 430
Plasty a výrobky z nich	1 196

Zdroj: ČSÚ

### Obchod mezi ČR a zeměmi Jižního Kavkazu (v mil. USD)

	Arménie			Ázerbájdžán			Gruzie		
	export	import	obrat	export	import	obrat	export	import	obrat
I.-X. 2017	29,3	2,7	32,0	78,4	845,6	924,0	67,1	13,5	80,7
I.-X. 2016	15,8	2,6	18,4	92,0	352,7	444,7	61,4	18,1	79,6
I.-X. 2015	20,3	1,5	21,8	108,0	912,9	1020,9	52,9	19,2	72,0
I.-X. 2014	22,3	1,6	23,9	96,2	1586,2	1682,4	62,3	22,1	84,4

Sebejistotu, s jakou Ázerbájdžán čelí ropné krizi, podtrhují velké industriální projekty, jejichž dokončení je plánováno právě na letošní rok. Prvním z těchto projektů je plynovod **TANAP**, jehož prostřednictvím Ázerbájdžán plánuje kompenzovat část chybějících příjmů z prodeje ropy. Dodávky zemního plynu budou mířit nejprve do Turecka. Později, až bude v roce 2020 dokončen návazný plynovod **TAP**, i do Evropy.

Ve snaze uvolnit vlastní zásoby zemního plynu pro export Ázerbájdžán plánuje do roku 2020 výrazně posílit své kapacity v oblasti alternativních zdrojů elektrické energie. Zvažovány jsou různé varianty, mezi jinými i projekt větrné farmy o výkonu 200 MW mezi ostrovy Pirallaha a Čilov v Kaspickém moři, který by svými parametry mohl zaujmout i některé z českých investorů.

### Strategická železnice

Druhým strategickým projektem je železniční koridor **BTK**, spojující Ázerbájdžán s Gruzii a Tureckem. Ten byl sice slavnostně otevřen již 30. října 2017, nicméně plného stavebního dokončení by měl dosáhnout až na podzim roku 2018. Projektantem i zhotovitelem ázerbájdžánského úseku trati je česká společnost **Moravia Steel**

a většina kolejového svršku byla vyrobena ve **Třineckých železárnách**. (Více v článku na stranách 4–6). Investici o celkové hodnotě 1 mld. USD financovalo bankovní konsorcium v čele s **Českou exportní bankou** a celý projekt pojistila státní pojišťovna **EGAP**.

Ze širšího geopolitického hlediska je ovšem nejdůležitější praktický dopad koridoru BTK na systém dopravních tras v rámci širšího regionu. Představuje totiž skutečný „game changer“ a do jisté míry i pomyslnou tečku za rozpadem SSSR. Jde totiž o první přímé železniční spojení vedoucí z Evropy přes střední Asii do Číny, které neprochází územím Ruské federace.

Ázerbájdžán se stavbou koridoru BTK a plánovaného koridoru Sever-Jih (spojujícího Rusko s Íránem a dále s Indií) snaží ukrojit svůj díl z obrovského objemu zboží, které denně putuje mezi Evropou a Asií. Souběžně Ázerbájdžán plánuje i výrazné rozšíření stávajících logistických kapacit a výstavbu nových zvláštních ekonomických zón, z nichž nejvýznamnější by měla vzniknout přímo na konci koridoru BTK v blízkosti největšího ázerbájdžánského přístavu Alat na břehu Kaspického moře.

### Nástup Tatry

Z nových možností mohou výrazně profitovat i české firmy, kterým koridor BTK otvírá velmi komfortní přístup k jejich stávajícím i budoucím obchodním partnerům – ať již na jižním Kavkaze nebo ve střední Asii. O tom, že si české firmy potenciálně nové dopravní cesty plně uvědomují, svědčí případ společnosti **TATRA Trucks**, která se krátce před Vánoci dohodla s **Gandžinským automobilovým závodem** na společném projektu výroby nákladních vozidel TATRA v Ázerbájdžánu. Podle představ českého výrobce by první série „TATRA made in Azerbaijan“ měla opustit brány výrobního závodu v letošním roce.

**JAN JINDŘICH,**  
vedoucí obchodně ekonomického úseku, ambasáda v Baku <<

# GRUZIE: TBILISI LÁKÁ INVESTORY LIBERÁLNÍM PROSTŘEDÍM

➤ Gruzie má velký potenciál také v oblasti cestovního ruchu. Na snímku Cminda Sameba – kostel nejsvětější trojice v Gergeti. Foto: Pixabay

Když se řekne Gruzie, člověku nejspíš vytane na mysli jako první konotace nestabilní kavkazská země vyrovnávající se v posledních 25 letech s postsovětským dědictvím. Země, která byla v 90. letech minulého století a v první dekádě 21. století zasažena několika ozbrojenými konflikty. Starší generace si ještě asi vzpomene na gruzínský koňak a čaj. Realita dnešní Gruzie je ale těmto představám značně vzdálená.

Gruzie si od rozpadu SSSR prošla opravdu těžkým obdobím poznamenaným občanskými válkami a vojenskými konflikty s Ruskem, zpřetrháním ekonomických vazeb na bývalé svazové republiky a s tím spojeným uzavíráním výroby, velkou nezaměstnaností či inflací. Nicméně období posledních více než 25 let postačovalo k přijetí různých reforem a na uskutečnění zásadní proměny ekonomiky země.

## Regionální realita

Svoje sousedy si žádná země nevybírá a Gruzie má v tomto ohledu pozici velmi složitou. Když odhlédneme od geopolitiky a budeme se soustředit pouze na ekonomiku, je při pohledu na mapu zřejmé, že Gruzie nemá za souseda žádného ekonomicky silného hráče, který by ji hospodářsky táhl nahoru, jako to je třeba v případě Česka a Německa.

U malé Arménie toto tvrzení jistě nepřekvapí, ale to samé platí i pro Ázerbájdžán, který má sice příjmy

z prodeje ropy, ale neřeší strukturální problémy své ekonomiky, a proto nemůže být tahounem regionu. Východ Turecka rovněž není (na rozdíl od ekonomických center ve středu a v západní části země) ekonomicky silný a nestabilní severokavkazské republiky na jihu Ruska rovněž nejsou regionálním ekonomickým tahounem.

Gruzie se zkrátka nemá o koho opřít a složitou situaci ještě umocňuje geografická vzdálenost od vyspělých evropských ekonomických center. Když k tomu připočteme malý gruzínský trh (3,7 mil. obyvatel) a absenci významnějšího nerostného bohatství, není výchozí ekonomická pozice země nejlepší.

## Reformní tažení

Gruzínská vláda si je nevyhodné pozice své země vědoma a je jí zřejmé, že musí nabídnout více než například země ve střední Evropě, které mohou částečně spoléhat na svoji výhodnou geografickou polohu. Jedinou možností tak je zaujmout zahraniční

investory a obchodníky liberálním a pro firmy velice příhodným ekonomickým prostředím.

V Gruzii již dlouho platí rovná daň z příjmů fyzických osob (20 %), právnických osob (15 %) a jednotná sazba DPH (18 %). Tyto sazby jsou stabilní a neměnné po období minulých 10 let a momentálně není na gruzínské scéně žádná politická strana, která by navrhovala jejich zvýšení. Od 1. 1. 2017 navíc platí tzv. „estonská daňová reforma“ s nulovým zdaněním reinvestovaného zisku.

Pro české podnikatele bude jistě velkým překvapením, že založení firmy v Gruzii trvá pouhé dva dny a veškerá byrokracie je pro podnikatele vyřízena během několika desítek minut na jednom místě. Gruzínský stát postavil v hlavním městě Tbilisi stejně jako v dalších střediskových městech po celé zemi tzv. „domy služeb občanům“, kde lze veškerou agendu občan/podnikatel versus stát vyřídit pod jednou střechou během jediné návštěvy.

Založení firmy a další oblasti, které jsou pro podnikání nezbytné (dostupnost a ceny elektrické energie, ochrana investic, řešení insolvence apod.), jsou v Gruzii tak efektivní, že se země každoročně umísťuje na předních místech žebříčků ekonomických srovnání renomovaných mezinárodních agentur a společností co se jednoduchosti podnikání týče. Například v roce 2017 se Gruzie umístila na 9. místě v prestižním srovnání **Světové banky** „Doing Business“, což je posun kupředu o 7 pozic v porovnání s předcházejícím rokem. Gruzie se tak umístila ve skupině zemí, jako je Nový Zéland, Singapur, Dánsko, USA atd.

### Volný obchod

Snahu přilákat zahraniční investice je možné hledat také za řadou dohod o volném obchodu, které Gruzie uzavřela v posledních několika letech. Nejvýznamnější z nich je dohoda o volném obchodu s EU, která umožňuje bezcelní vývoz zboží z Gruzie na pětisetmilionový unijní trh. Další dohody o volném obchodu zahrnují země EFTA, Turecko a většinu zemí bývalého SSSR včetně Ruska. Nejnověji pak byla uzavřena dohoda o volném obchodu s Čínou, která umožňuje bezcelní přístup na čínský trh pro více než 90 % druhů zboží.

K dalším pozitivům patří, že s více než stovkou zemí světa má Gruzie bezvízový styk (včetně ČR) k pobytu až na 1 rok. Vyřízení dlouhodobého pobytového povolení je rovněž velmi

## ČESKÉ PIVO, ŠKODOVKY, ELEKTŘINA...

Gruzie může lákat české firmy díky řadě dohod o volném obchodu, které Tbilisi uzavřelo s dalšími zeměmi, i díky tamní stále silnější poptávce po západních výrobcích. Českým firmám se tak rýsuje možnosti výroby v Gruzii s potenciálem exportu na třetí trhy, ale také nové příležitosti v oblasti dodávek spotřebního zboží. Navíc mohou využít výhod tamního dobrého podnikatelského prostředí. Řada českých firem se o tom už přesvědčila.

V gruzínských obchodech je možné již dnes najít drobné spotřební zboží z Česka – různé potřeby do domácnosti, ale také potraviny od různých českých výrobců. Na gruzínském trhu se rovněž velmi dobře etablovaly velké i malé české pivní značky. **Velkopopovický kozel** se dokonce

v místním pivovaru **Natachtari** vaří v licenci.

Gruzínské silnice brázdí množství škodovek. Například drtivá většina policejního vozového parku sestává z Octávií. České firmy jsou ale v Gruzii úspěšné i v dalších segmentech. Firma **Kopos** dodává na gruzínské stavby elektroinstalační materiál, **MND** těží ropu a plyn, **ENERGO-PRO** dodává elektřinu po celé zemi mimo Tbilisi (více na stranách 18–19) a firma **L&R Company** staví rekreační objekty na pobřeží Černého moře. To, že jsou výrobky českých firem v Gruzii populární, dobře dokládá i statistika. Hodnota vývozu z ČR do Gruzie každoročně roste.

JIŘÍ PRECLÍK ◀

jednoduché. Pro představitele zahraničních firem, kteří musí nějakou dobu v Gruzii pobývat, tak nepředstavuje byrokracie žádný problém.

Gruzie doufá, že díky dohodám o volném obchodu, příhodnému podnikatelskému prostředí a hlavně levné pracovní síle přiláká zahraniční investory, kteří všech těchto výhod využijí pro investice do výrobního sektoru v Gruzii a k následnému bezcelnímu vývozu hotových

výrobků do zemí určení. Díky příhodnému ekonomickému prostředí řada firem zakládá v zemi své výrobní podniky, a proto roste i poptávka po dodávkách celých výrobních celků.

### Hlad po západních výrobcích

Gruzie většinu spotřebního zboží dováží, neboť její výrobní kapacity vůbec nestačí pokrýt poptávku. Většina zboží se importuje z Turecka, jehož výrobky jsou vzhledem k levné pracovní síle a geografické blízkosti výrazně levnější v porovnání s výrobky z EU. Kvalita této produkce je ovšem často nízká, čemuž nahrává i skutečnost, že v Gruzii mnohdy chybí základní bezpečnostní normy nejen na spotřební zboží, ale i na stavební materiály.

S postupným zlepšováním se ekonomické situace (gruzínská ekonomika v posledních letech roste tempem mezi 3–6 %) a s rozšiřující se střední třídou roste ale pomalu i hlad po západních kvalitních výrobcích. V místních obchodech tak lze čím dál více spatřit západní zboží, včetně mnohých výrobků z ČR. Gruzie rovněž postupně přijímá různé bezpečnostní normy, a tak lze předpokládat, že nakonec dojde k omezení levných nekvalitních dovozů a více prostoru bude dáno kvalitnímu zboží.

JIŘÍ PRECLÍK,  
zástupce velvyslance,  
ambasáda v Tbilisi ◀



» Gruzínské silnice brázdí množství škodovek. Například drtivá většina policejního vozového parku sestává z Octávií. Foto: ambasáda v Tbilisi

# ENERGO-PRO: ČEŠI ZMODERNIZOVALI GRUZÍNSKOU ENERGETIKU

» Jedna ze dvou elektráren kaskády Gumati. Foto: ENERGO-PRO

» Největší elektroenergetickou společností v Gruzii je **ENERGO-PRO** podnikatele **Jaromíra Tesaře**, součást stejnojmenné nadnárodní skupiny se sídlem v Praze. Čeští investoři vstoupili do zakavkazské republiky před více než deseti lety, v roce 2007. Následující dekáda přinesla zásadní proměnu gruzínské energetiky. Právě tu Gruzínci od českých investorů očekávali.

S polečnost **ENERGO-PRO** od 90. let provozuje vodní elektrárny, své aktivity postupně rozšířila z Česka do Bulharska, Gruzie a v posledních letech je velmi aktivní v Turecku. Gruzínská investice v roce 2007 znamenala zásadní přelom jak pro tuto zakavkazskou zemi, tak pro firmu, která vznikla před téměř čtvrtstoletím ve Svitavách.

Investoři z ENERGO-PRO získali v privatizaci 15 gruzínských vodních elektráren – tedy zdrojů, které hrají v tamní energetice klíčovou roli. Součástí tehdejší akvizice v řádu mld. Kč byla i plynová elektrárna gPower. Čeští investoři tak vycházeli vstříc gruzínským požadavkům, aby provozovatel vodních elektráren měl k dispozici také rezervní zdroj. Všechny tyto elektrárny o celkovém výkonu zhruba 600 MW (z toho 110 připadá na gPower) dnes pokryjí přibližně pětinu celkové roční spotřeby elektřiny v zemi.

V Gruzii se firma ENERGO-PRO zároveň začala poprvé orientovat také na dodávky elektřiny přímo koncovým zákazníkům. Spolu s elektrárnami totiž koupila tamní distribuční soustavu. Poté, co Češi v loňském roce navíc dokončili akvizici menší distribuční společnosti **Kakheti**, ENERGO-PRO dodává elektřinu už na 85 % území Gruzie – téměř všude kromě hlavního města Tbilisi. Počet odběratelů dosahuje 1,2 mil.

## Nebylo zvykem platit

Současný výkonný ředitel skupiny ENERGO-PRO **Pavel Váňa** se po úspěšné akvizici v roce 2007 do Gruzie přestěhoval a žil tam 3,5 roku. Dodnes

do Zakavkazska často jezdí. „*Vodní elektrárny tehdy byly ve špatném stavu, ztráty v distribuční síti byly značné. Je možné říct, že v zemi nebylo zvykem platit za elektřinu,*“ vzpomíná Pavel Váňa v rozhovoru pro časopis MED.

V mnoha gruzínských vesnicích to tehdy fungovalo tak, že tamní obyvatelé posbírali peníze na jeden společný elektroměr. Nebylo jasné, kolik má kdo za odběr elektřiny zaplatit. „*My jsme přišli s plánem zavést elektroměr do každé rodiny. Nejdříve jsme se zaměřili na větší města, pak na menší, nakonec i na malé odlehle vesničky v horách,*“ říká Pavel Váňa. Instalací elektroměrů i v těchto malých vesnicích ENERGO-PRO plnilo závazek z privatizační smlouvy z roku 2007.

Společnost ENERGO-PRO se zároveň pustila do rozsáhlé modernizace rozvodné sítě a obnovy jednotlivých vodních elektráren. Na této modernizaci se jako subdodavatelé podílely další české firmy, které získaly více než polovinu zakázek o celkové hodnotě v řádu stovek mil. Kč.

Dnešní situace je od poměrů před deseti lety diametrálně odlišná. „*Ztráty v distribuční soustavě se výrazně snížily, platební morálka je výborná, daří se nám vybírat 100 % plateb za elektřinu,*“ uvádí Váňa. Vodní elektrárny fungují bez poruch, důležité bylo i to, že vzhledem k bohatým zkušenostem expertů z ENERGO-PRO bylo možné jejich obnovu realizovat „za rozumných nákladů“. Doby, kdy v Gruzii nebyly žádnou výjimkou lokální výpadky dodávek elektřiny po celý den, nebo třeba i dvou či více dnů, jsou dávno pryč.

## Cesta pro české firmy

Když na původní akvizici vodních elektráren a distribuční společnosti v Gruzii poskytla úvěr **Česká exportní banka** s pojištěním státní pojišťovny **EGAP**, cílem bylo podpořit nejenom investory z ENERGO-PRO, ale také otevřít cestu ke klíčovému sektoru na nadějném trhu pro další české firmy. To se díky zakázkám na obnově vodních elektráren a modernizaci distribuční sítě skutečně podařilo.

Na dodávkách do Gruzie v rámci investic skupiny ENERGO-PRO se podílela zhruba dvacítka dalších českých firem. **Strojírny Brno** kupříkladu dodaly Kaplanovu turbínu pro vodní elektrárnu Gumati a Francisovu turbínu pro vodní elektrárnu Atsi. Zakázku na opravu turbínových a generátorových hřídel získala společnost **Vítkovice Heavy Machinery**. Mezi dalšími subdodavateli najdeme názvy firem jako **Bohemia Hydro**, **HYTEK**, **INGOS**, **Královopolská a.s.**, **Šmeral Brno** nebo **ABB Česká republika**.

## Od vývoje k finální dodávce

Řadu zakázek získává také inženýringová společnost **ČKD Blansko Engineering**, která je od roku 2014 součástí skupiny ENERGO-PRO. Právě díky této firmě město Blansko navazuje na tradici mnoha desítek let a dodnes zůstává centrem moderních inženýringových konceptů, které tvoří základ projektů budování či modernizace vodních elektráren po celém světě. To se týká i testování modelů turbín v tamní hydraulické laboratoři. (Více o firmě **ČKD Blansko Engineering** jsme psali v prvním čísle MED).

**Investice ENERGO-PRO do vodních elektráren v zahraničí  
(příklady větších kaskád a elektráren)**

Elektrárna/kaskáda	Země	Instalovaný výkon	Rok investice
Kaskáda Sandanska Bistrica	Bulharsko	56,4 MW	2002
Kaskáda Pirinska Bistrica	Bulharsko	50,0 MW	2013
Elektrárna Ladjanuri	Gruzie	112,5 MW	2007
Kaskáda Gumati	Gruzie	66,8 MW	2007
Kaskáda Shaori-Tkibuli	Gruzie	118,4 MW	2007
Kaskáda Resadiye	Turecko	65,6 MW	2010
Projekt elektrárny Karakurt	Turecko	99,5 MW	2011
Projekt elektrárny Alpaslan 2	Turecko	280,0 MW	2017

Zdroj: ENERGO-PRO, a.s.

Skupina ENERGO-PRO tak patří k těm tuzemským firmám, které dokázaly v zahraničí realizovat české projekty s vysokou přidanou hodnotou – díky finální dodávce pro zahraničního zákazníka spojené s poskytováním navazujících služeb, zapojení více českých firem a také vlastnímu vývoji v České republice. (Více o těchto českých firmách čtěte v článku na str. 4–6).

I když se v minulosti objevily úvahy o tom, že by skupina ENERGO-PRO mohla svá gruzínská aktiva prodávat, investice do rozšíření gruzínské distribuční sítě v minulém roce ukázala, že se vydala zcela opačným směrem. Gruzie se loni stala členem evropského **Energetického společenství** (Energy

Community), které propojuje země Evropské unie s jejími partnery. Ti se hlásí ke standardům EU v energetice. A to byl pro ENERGO-PRO další impuls, proč se dál podílet na rozvoji energetiky zakavkazské republiky.

**Jasně čitelná budoucnost**

„Díky zapojení Gruzie do Energetického společenství máme jasnou představu, jaký bude další vývoj tamního sektoru energetiky,“ vysvětluje Pavel Váňa. ENERGO-PRO už loni v Gruzii realizovala takzvaný unbundling podle evropských pravidel – tedy jasné oddělení výroby od distribuce. Výroba elektřiny z vodních zdrojů prochází v Gruzii postupnou deregulací, už dnes se

elektrárny o výkonu do 40 MW fakticky pohybují na volném trhu. Postupně se to bude týkat i těch větších zdrojů.

Zkušenosti z Gruzie skupina ENERGO-PRO využila v rámci svých dalších akvizic. Jestliže zakavkazská republika byla tou první zemí, v níž se Češi zaměřili také na provozování distribuční sítě, další na řadě bylo Bulharsko. Tam se naskytl mimořádná příležitost v roce 2012, kdy se z Bulharska stahoval velký německý koncern **E.ON**, který se dostal do obtížné ekonomické situace kvůli rozhodnutí Berlína uzavírat jaderné elektrárny v jeho mateřské zemi. Skupina ENERGO-PRO tehdy od Němců koupila jednu ze tří bulharských distribučních sítí na severovýchodě Bulharska v oblasti Varny.

Jak už bylo naznačeno výše, s aktivitami v Gruzii do jisté míry souvisí i další významný mezník v historii skupiny ENERGO-PRO. Díky akvizici z roku 2014 skupina – dosud známá především jako provozovatel vodních elektráren, distribučních sítí a účastník mezinárodních obchodů s elektřinou – vytvořila svůj nový průmyslový pilíř. Jeho součástí je slovinský výrobce vodních turbín **Litostroj Power** a zmiňovaná inženýringová firma **ČKD Blansko Engineering**.

**JAN ŽIŽKA** <<



» Elektrárna Ladjanuri se nachází na vodním toku, který vznikl přesměrováním řeky Tskhenistskali do řeky Ladjanuri. Jde o podzemní elektrárnu s instalovaným výkonem více než 110 MW. Zahájila provoz v roce 1960, součástí skupiny ENERGO-PRO je od roku 2007. Foto: ENERGO-PRO



# ČESKÁ REPUBLIKA SI V GRUZII VYBUDOVALA SILNÉ RENOMÉ

Čeští dobrovolníci vyznačili desítky kilometrů turistických tras v čarokrásném Tušsku. Foto: Česká rozvojová agentura

Od letošního roku patří Gruzie mezi šest prioritních zemí s dvoustranným programem české zahraniční rozvojové spolupráce. **Česká rozvojová agentura** (ČRA) se zde dlouhodobě věnuje sektorům zemědělství a rozvoj venkova, inkluzivní sociální rozvoj včetně zdravotnictví a řádná demokratická správa věcí veřejných. V nádherné, ale drsné oblasti Tuška pomáhá místním k udržitelnému rozvoji tohoto turisticky lákavého horského regionu a českým firmám s pomocí **Programu B2B** usnadňuje vstup na vzkvétající gruzínský trh. Gruzínským celníkům pro změnu umožňuje bojovat s pašeráky drog s pomocí těch nejzkušenějších českých kynologů.

## Rozvoj čarokrásného Tuška

Zasluhou českých odborníků se pozvolna otevírá turistům chráněná krajinná oblast Tuško na severu Gruzie. Vedle plánu péče o zdejší úchvatnou přírodu se mimo jiné podařilo vybavit dvě stovky zdejších domácností solárními panely či s pomocí českých dobrovolníků vyznačit desítky kilometrů turistických tras. **ČRA** působí v téměř nedotčené horské krajině Tuška od roku 2010. V regionu podporuje také udržitelné hospodaření v lesích, zajištění základní a urgentní zdravotní péče či řadu zemědělských projektů. Plán péče o chráněnou krajinnou oblast Tuško má také pozitivně přispět k ekonomickému rozvoji regionu formou udržitelného využívání včetně turismu. Zavedení elektřiny do oblasti je v tomto případě nedílnou součástí úspěchu.

*„Dnes solární panely usnadňují život 200 tušským domácnostem a 6 veřejným institucím. Stávající situace tak umožňuje rozvoj turistické infrastruktury a láká do malebné horské oblasti další turisty. Díky solárním panelům také nedošlo k narušení rázu krajiny nevzhledným elektrickým vedením. Dostupnost elektrické energie zamezila i odlivu obyvatel z oblasti, která byla zejména v zimě téměř odříznutá od zbytku země. Držíme se principu udržitelného rozvoje, chceme podpořit místní turistický ruch a zároveň zachovat šetrný přístup ke krajině,“ říká Jan Černík z ČRA, působící od ledna 2017 na zastupitelském úřadě v Tbilisi.*

O projektech ČRA a aktivitách českých odborníků v tomto přírodně i kulturně jedinečném regionu vznikl nedávno dokument **Krajina kamenných věží**. *„Během natáčení a rozhovorů s místními bylo vidět, že si nás velmi váží. Češi*

*si za těch několik let vydobyli v Tušsku skvělou pověst profesionálů a místní si nemohou české projekty vynachválit,“* říká režisérka filmu **Kateřina Mikulcová**. 27minutový snímek podpořený ČRA získal na 15. ročníku Mezinárodního festivalu outdoorových filmů hlavní cenu v kategorii cestopisný film a byl 13. ledna k vidění na programu ČT2.

## Zájem podnikatelů roste

*„Z našich zkušeností vyplývá, že mnoho podnikatelů se obává začít podnikat v rozvojových zemích. Nicméně úspěšně realizované projekty Programu B2B dokládají, že vzkvétající gruzínský trh skýtá mnoho příležitostí,“* říká **Ludmila Leškovská** z ČRA, která má **Program B2B** podporující zapojení soukromého sektoru do rozvojové spolupráce na starosti. Kupříkladu firma **RONELI SE** využila finanční podpory Programu B2B a vytvořila podnikatelský plán

výstavby pekárny. Dokument bude sloužit pro ekonomické rozhodnutí investora o realizaci výstavby pekárny i pro jednání s případnými finančními partnery projektu. Dalším příkladem je společnost **DSP Přerov s.r.o.**, která usiluje prostřednictvím realizace podnikatelského plánu o vyhodnocení možností vstupu na gruzínský trh dodávkami úpravnických technologií bentonitové suroviny. Přidanou hodnotou realizace projektu je vytvoření ekologicky šetrné úpravní splňující požadavky české i evropské legislativy v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků. „*Podnikatelé oceňují, že gruzínská legislativa umožňuje zahraničním obchodním partnerům či investorům velmi snadné a rychlé založení společnosti/gruzínských entit, kdy všechny příslušné kroky probíhají na jednom místě, v tzv. Public Service Hall, kde je k dispozici veškerý servis nezbytný pro založení nové společnosti,*“ dodává Leškovská.

V regionu nově působí také společnost **BIOVIVA s.r.o.**, která má zájem na zmapování potenciálu bioprodukce v Gruzii. Cílem je najít odbyt pro suroviny i hotové výrobky z gruzínského trhu na český nebo evropský trh. Gruzie má mnoho potravinářských specialit, např. sušené ovoce, víno produkované metodou Kvevri, výrobky z ořechů, omáčky a mošty z ovoce, směsi koření či tradiční čaje. Vzhledem k tomu, že v EU roste poptávka po produktech z ekologického zemědělství a plochy pro tuto produkci

se výrazně nezvyšují, má projekt do budoucna velký potenciál.

### Kynologové i pomoc dětem

Objem zachycených drog na gruzínských hraničních přechodech, mezinárodních letištích a přístavech ukazuje v posledních letech na narůstající význam Gruzie jako důležitého koridoru, přes který je na trhy západní Evropy, Ruska a Turecka pašován kokain, heroin, amfetamin a další syntetické drogy. Do boje proti pašerákům drog v Gruzii se proto zapojili také čeští kynologové, patřící ke světové špičce. V rámci projektu **Zvýšení kapacit a efektivity gruzínských kynologických služeb** dojde k vypracování doporučení a následnému nastavení systému pro školení a výcvik instruktorů, psůvodů a služebních psů. Ve spolupráci s gruzínskými celníky bude vycvičeno celkem 16 služebních psů. „*Velmi nás těší, že můžeme naše bohaté zkušenosti předat v Gruzii, která se stále více potýká s problémem pašování drog. V podobném duchu jsme již úspěšně pomáhali s výcvikem služebních psů peruánským a izraelským kolegům,*“ říká brigádní generál **Milan Pouliček**.

ČRA v Gruzii podporuje také řadu zdravotnických projektů, kde se dlouhodobě intenzivně věnuje problematice prevence, diagnostiky a léčby onkologických onemocnění a dětské onkohematologie. Od poloviny roku

2016 v Gruzii funguje například nová PCR laboratoř diagnostiky leukémie. „*V Gruzii je ročně registrováno okolo 45 případů dětské leukémie, nejčastěji její akutní forma. Přibližně 10 % dětí se navíc s leukémií léčí opakovaně. Dodané přístroje umožní místním lékařům připravit pro nemocné děti co nejvhodnější způsob léčby,*“ říká **prof. MUDr. Jan Trka, Ph.D.** vedoucí laboratorního centra a laboratoře molekulární genetiky na **Klinice dětské hematologie a onkologie FN Motol**, který projekt zastřešuje po odborné stránce.

### Spolupráce bude pokračovat

Koncem loňského roku se do Gruzie vypravil také ředitel ČRA **Pavel Frelich**. V rámci své pracovní cesty zde absolvoval řadu schůzek s partnerskými organizacemi, jako je **Agentura Spojených států amerických pro mezinárodní rozvoj (USAID)**, **Německá rozvojová agentura (GIZ)**, **Rakouská rozvojová agentura (ADA)** či **Delegace EU v Gruzii**. Vedle toho došlo ke slavnostnímu podepsání dvou memorand o porozumění, konkrétně v oblasti dětské paliativní péče a fyto-sanitární kontroly.

Projekt **Zavedení systému národní fyto-sanitární kontroly v Gruzii** reaguje na potřebu zkvalitnit zdejší fyto-sanitární sektor v souladu s normami EU. Díky tomu bude možné bezpečně vyvážet gruzínské rostlinné produkty do zemí EU a na další mezinárodní trhy. Vedle obchodního aspektu projekt usnadní také produkci zdraví neškodných rostlinných materiálů na území Gruzie. „*Na pozadí současných výzev a změn životního prostředí, kterým Gruzie nyní čelí, se ochrana rostlin stává jednou z našich priorit. Gruzie musí usilovat o vytvoření silného fyto-sanitárního systému, který bude odpovídat mezinárodním normám a standardům,*“ uvedl po podpisu memoranda gruzínský ministr zemědělství **Levan Davitashvili**.

Šíře české pomoci v Gruzii je ale mnohem větší, než těchto několik konkrétních příkladů. A bude pokračovat i v následujících letech. Ředitel ČRA **Pavel Frelich** k tomu dodává: „*Česká republika si v Gruzii svým dlouholetým intenzivním působením vybudovala silné renomé a já věřím, že úspěšná spolupráce bude v ještě větším objemu pokračovat i v novém programovacím období 2018–2023, kdy se Gruzie nově stala prioritní zemí zahraniční rozvojové spolupráce ČR s bilaterálním programem spolupráce.*“

FILIP ŠEBEK «



» Do boje proti pašerákům drog se zapojili také čeští kynologové. Ve spolupráci s gruzínskými celníky bude vycvičeno celkem 16 služebních psů. Foto: Česká rozvojová agentura

# ZAJIŠTĚNÍ JAKO STRATEGIE EGAP: SPOLUPRÁCE EXPORTNÍCH AGENTUR POMÁHÁ ČESKÝM EXPORTÉRŮM



Reinsurance, neboli zajištění, není žádný převratný vynález posledních let, ale standardní nástroj využívaný pojišťovnami ke sdílení rizik, které naakumulovaly ve svých portfoliích. Zjednodušeně řečeno je to vlastně pojištění pro pojišťovny. Zajištění pomáhá zvyšovat účinnost, s jakou fungují **ECAs** („Export Credit Agencies“ – exportní úvěrové agentury). Takovou agenturou je v českém případě státní pojišťovna **EGAP**. Efektivnější je tedy pak i podpora, kterou EGAP poskytuje tuzemskému exportu.

Někteří čtenáři mohou shledat výraz „reinsurance“ nesrozumitelným. Jeho použití je však zcela záměrné, protože česká verze „zajištění“ může být chápána i jako tzv. „hedging“, tedy zajištění se proti pohybu směnných kurzů nebo úrokových sazeb. V tomto článku nicméně chápeme pojem „zajištění“ jako pojištění pojištěním.

Zajištění není novým nástrojem, nicméně v případě státem podpořeného pojištění exportních úvěrů jeho význam v posledních dvou desetiletích výrazněji narůstá. Důvodem jsou národní pravidla - ECAs by měly ze svého kapitálu podporovat vývoz firem vlastní země, nikoliv zahraniční konkurence. V případě EGAP jde samozřejmě o podporu financování vývozu firem působících v Česku. Na druhé straně je ale nutné počítat s rostoucí propojeností ekonomik a firem. Je tedy třeba, aby mezi sebou ECAs úzce spolupracovaly.

## Sdílení rizika

Řešením může být právě zajištění. Zajišťovací operace znamenají sdílení rizika spojeného s konkrétním exportním projektem se dvěma či více pojišťovateli. V takovém případě je jedna země a její exportní úvěrová pojišťovna hlavním pojišťovatelem. Často je to ta, jejíž pojištění vývozci mají největší podíl na konkrétním projektu a ostatní ECAs potom zajišťují své národní podíly.

Pokud je hlavním pojišťovatelem EGAP a ostatní ECAs si zajišťují své národní

podíly, z pohledu EGAP se snižuje jeho celková pojistná angažovanost. Tímto snížením se tak vytváří další kapacita pro pojišťování dalších obchodních případů českých firem.



Na pojišťování vývozu celých nemocnic do různých částí světa spolupracuje EGAP s rakouskou pojišťovnou OeKB Versicherung. Na snímku nemocnice, kterou postavily české firmy v africkém Gabonu. Více informací o zdravotnickém vývozu čtěte na stranách 4–6. Foto: EGAP

V případě, že EGAP zajišťuje „pouze“ podíl českého vývozce v rámci širší transakce, dostává se tak ke zcela novému obchodním příležitostem a často umožňuje tuzemským exportérům získat takový podíl na mezinárodních zakázkách, který by jinak nebyl možný. Samotný EGAP může v zájmu českých vývozců získávat zkušenosti s trhy, na které ještě přímo nevstoupil.

## Partneři z celého světa

Ke konci roku 2017 měl EGAP uzavřeno 23 dohod o vzájemném zajištění se

zahraničními exportními agenturami. Takové zajištění je využíváno zejména v případě pojištění vývozních úvěrů se střední a dlouhou splatností. Tyto transakce vyžadují více času na přípravu. Z logiky věci vyplývá, že mezi nejaktivnější hráče při vzájemném zajišťování patří země, které mají s českou ekonomikou výrazný překryv, resp. jejich společnosti působí v obou zemích. To je především případ sousedních zemí.

Není proto překvapením, že při zajišťování s EGAP nejvíce spolupracuje německý **Euler Hermes**, rakouská **OeKB** a také slovenská **Eximbanka**. EGAP rovněž spolupracuje například s italským **SACE**, ruským **EXIAR**, polským **KUKE** či americkou **US EXIMBANK**.

Vzhledem k tomu, že se jedná o pojištění financování vývozců na třetích trzích – tedy nejde o zemi žádného z účastníků se vývozců, může být účast na vývozní transakci dána i úspěchem v mezinárodním výběrovém řízení. Proto má EGAP uzavřeny rámcové smlouvy nejen se sousedními zeměmi. V červnu 2017 se kupříkladu podařilo uzavřít rámcovou zajišťovací smlouvu s japonskou **NEXI**. (Více informací o této smlouvě najdete v předchozím, druhém čísle časopisu *MED*).

**JAN MRÁZ,**  
zástupce ředitele,  
Odbor mezinárodních vztahů EGAP <<



# JAK NA STÁTNÍ PROEXPORTNÍ SLUŽBY V ZAHRANIČÍ?

Ještě před čtyřmi lety často zaznívalo ze stran podnikatelů, že v Černínu se s firmami téměř nebaví a diplomaté jsou uzavřená a elitářská skupina. Do roku 2018 vstupujeme s dobrým pocitem, že toto vnímání se podařilo změnit.

Vytvořili jsme jednotnou zahraniční síť ambasád a kanceláří CzechTrade, jednu nabídku služeb pro české exportéry a jedno kontaktní místo, přes které se firmy k těmto službám dostanou.

Ambasády za minulý rok vyřídily 1 170 firemních dotazů a realizují či zrealizovaly celkem 349 individuálních služeb s průměrným hodnocením 1,07. Aktivně spolupracujeme s více než sedmi stovkami klientů. To vše je pro nás jasná známka toho, že nám firmy věří.

## Rozcestník pro klienty

Jedním z prvních dilemat, kterým čeští zájemci o vývoz zboží do zahraničí a investoři dříve čelili, bylo, zda-li se mají obracet na agenturu CzechTrade, Ministerstvo zahraničních věcí anebo přímo na zastupitelské úřady ČR v jednotlivých zemích. Již v roce 2014 se ministerstva dohodla na vytvoření **Klientského centra pro export**, aby firmám usnadnila orientaci v tom, kdo a kde jaké služby poskytuje. Klientské centrum pro export od té doby funguje jako rozcestník pro služby **Jednotné zahraniční sítě**. Společný projekt od počátku svého spuštění podpořil více

než 1 800 českých firem směřujících na cizí trhy.

V Klientském centru pro export jsou k dispozici specialisté z Ministerstva zahraničních věcí i agentury CzechTrade, kteří jsou připraveni konzultovat vaše exportní a investiční záměry v zahraničí, poradit jak získat zahraničního obchodního partnera, jak se připravit na obchodní jednání ve vybrané zemi, nebo jak postupovat při jednání se zahraničními státními podniky a institucemi. Prostřednictvím společné sítě zastupitelských úřadů ČR a zahraničních kanceláří CzechTrade je Klientské centrum schopné zprostředkovat služby ve více než 90 zemích světa. Základní okruh služeb, jako např. zprostředkování kontaktů na zahraniční partnery, či doporučení, jak vést obchodní jednání na vybraném trhu, je nabízen bezplatně.

## Služby pro malé i velké

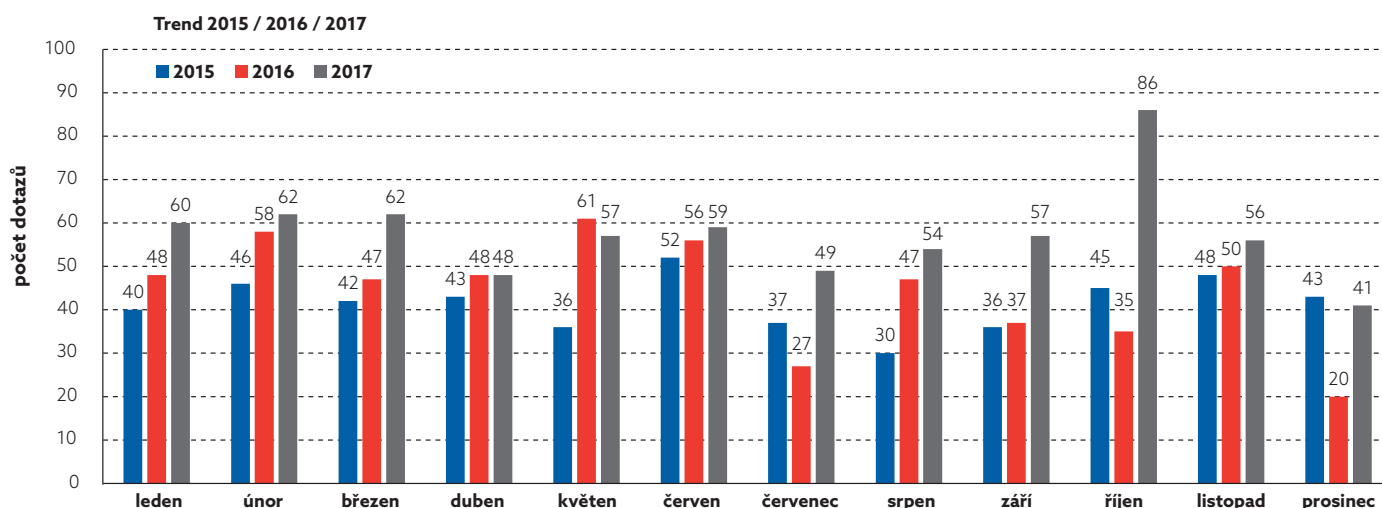
Zájem českých exportérů o asistenci ze strany zastupitelských úřadů na zahraničních trzích trvale narůstá. Za poslední dva roky počet individuálních služeb našich ambasád vzrostl o 65 %. Klienty nejsou přitom jen velké

podniky. Mnohdy se jedná také o menší či středně velké firmy, které poptávají asistenci a podporu při jednáních s oficiálními institucemi a státními podniky v zahraničí. Využívají tak postavení, zkušenosti a politického vzhledu českých ambasád v zahraničí k získání přístupu ke kontaktům ve státních firmách či místních institucích. V některých zemích je přitom tato podpora naprosto klíčová.

Mezi konkrétní výsledky úspěšné spolupráce patří např. pomoc českých úřadů ve Washingtonu a Los Angeles společnosti **Uher Company**, zabývající se výrobou sportovních hřišť, při úspěšném vstupu na americký trh. Česká ambasáda v Jordánsku zase pomohla zdravotnickým firmám **Linet**, **Medin** a **Embitron** při jejich snaze dodávat výrobky do Jordánska. Zastupitelský úřad v Nairobi asistoval firmě **TECHO**, patřící k předním evropským výrobcům kancelářského nábytku, při zahájení jejich aktivit v Keni. To je jen stručný výčet pár zajímavých příkladů, který se jistě v roce 2018 rozšíří o mnoho dalších.

**DANIEL BLAŽKOVEC,**  
Odbor ekonomické diplomacie,  
Ministerstvo zahraničních věcí

## Počty dotazů na Klientské centrum pro export (leden 2015 – prosinec 2017)





# NADCHÁZEJÍCÍ AKCE EKONOMICKÉ DIPLOMACIE

---

## Duben 2018

- › **Exportní seminář – Japonsko**  
17. dubna 2018 v Černínském paláci MZV ČR
- › **Exportní seminář – Makedonie a Srbsko**  
25. dubna 2018 v Černínském paláci MZV ČR

---

## Připravujeme

- › **Exportní seminář – Gruzie a Ázerbájdžán**  
termíny budou upřesněny  
v Černínském paláci MZV ČR  
v Ostravě v Imperial Hotelu
- › **Exportní seminář – Chicago a Toronto**  
termíny budou upřesněny  
v Černínském paláci MZV ČR

---

Pro bližší informace o akcích či registrace se obraťte na [akceOED@mzv.cz](mailto:akceOED@mzv.cz)

---

 **Ekonomická diplomacie ČR**

 **ed\_mzvcr**

 **Ekonomická diplomacie ČR**

[www.export.cz](http://www.export.cz)

## MODERNÍ EKONOMICKÁ DIPLOMACIE

Vydává Ministerstvo zahraničních věcí ČR ve spolupráci se společností HATcom s r.o.

Předseda ediční rady: Marek Svoboda

Inzerce: HATcom s r.o., [info@hatcom.cz](mailto:info@hatcom.cz)

# HÁJÍME ZÁJMY ČESKÝCH EXPORTÉRŮ

- » Asociace exportérů pomáhá českým vývozcům už 15 let. Naším cílem je zachovat a zvyšovat konkurenceschopnost tuzemských firem, zejména těch exportních.
- » Zástupci Asociace sledují tendence a vývoj legislativy Evropské unie a upozorňují na možná rizika pro Českou republiku.
- » Našimi členy jsou velké exportní korporace i malé a střední podniky.
- » Pravidelně pořádáme pro své členy tradiční Exportní fóra, kde dochází k výměně názorů mezi exportéry, bankami a vládou.

**Přidejte se k nám, každý názor a zkušenost nám může pomoci.**



# klientské centrum pro export

Afghánistán  
Albánie  
Alžírsko  
Argentina  
Arménie  
Austrálie  
Ázerbájdžán  
Belgie  
Bělorusko  
Bosna a Hercegovina  
Brazílie  
Bulharsko  
Černá Hora  
Čína  
Dánsko  
Egypt  
Estonsko  
Etiopie  
Filipíny  
Finsko  
Francie  
Ghana  
Gruzie  
Chile  
Chorvatsko  
Indie  
Indonésie  
Irák  
Írán  
Irsko  
Itálie  
Izrael  
Japonsko  
Jižní Afrika  
Jordánsko  
Kambodža  
Kanada  
Kazachstán  
Keňa  
Kolumbie  
KLDŘ  
Korejská republika  
Kosovo  
Kuba  
Kuvajť  
Kypr  
Libanon  
Libye  
Litva

Lotyšsko  
Lucembursko  
Maďarsko  
Makedonie  
Malajsie  
Maroko  
Mexiko  
Moldavsko  
Mongolsko  
Myanmar/Barma  
Německo  
Nigérie  
Nizozemsko  
Norsko  
Pákistán  
Palestina  
Peru  
Polsko  
Portugalsko  
Rakousko  
Rumunsko  
Rusko  
Řecko  
Saúdská Arábie  
Senegal  
Singapur  
Slovinsko  
Spojené arabské emiráty  
Spojené státy americké  
Srbsko  
Španělsko  
Švédsko  
Švýcarsko  
Thajsko  
Tchaj-wan  
Tunisko  
Turecko  
Ukrajina  
Uzbekistán  
Vatikán  
Velká Británie  
Vietnam  
Zimbabwe  
NATO  
OECD  
OSN  
Rada Evropy  
UNESCO  
Evropská unie

▶ **Jednotné  
kontaktní místo  
pro exportéry**

▶ **služby ve více než  
90 zemích světa  
prostřednictvím  
Jednotné zahraniční sítě**

▶ **konzultace exportních  
a investičních záměrů  
v zahraničí**

▶ **informace o exportních  
novinkách a příležitostech**

▶ **více informací:  
[www.businessinfo.cz/kce](http://www.businessinfo.cz/kce)**

**Jednotnou zahraniční síť** tvoří zastupitelské úřady ČR a zahraniční kanceláře agentury CzechTrade

**Adresa:**

V sídle agentury CzechTrade,  
Dittrichova 21, 128 01 Praha 2

**Kontakt:**

Telefon: +420 224 907 576

E-mail: [kcexport@businessinfo.cz](mailto:kcexport@businessinfo.cz)