

TRADE NEWS

září 2012

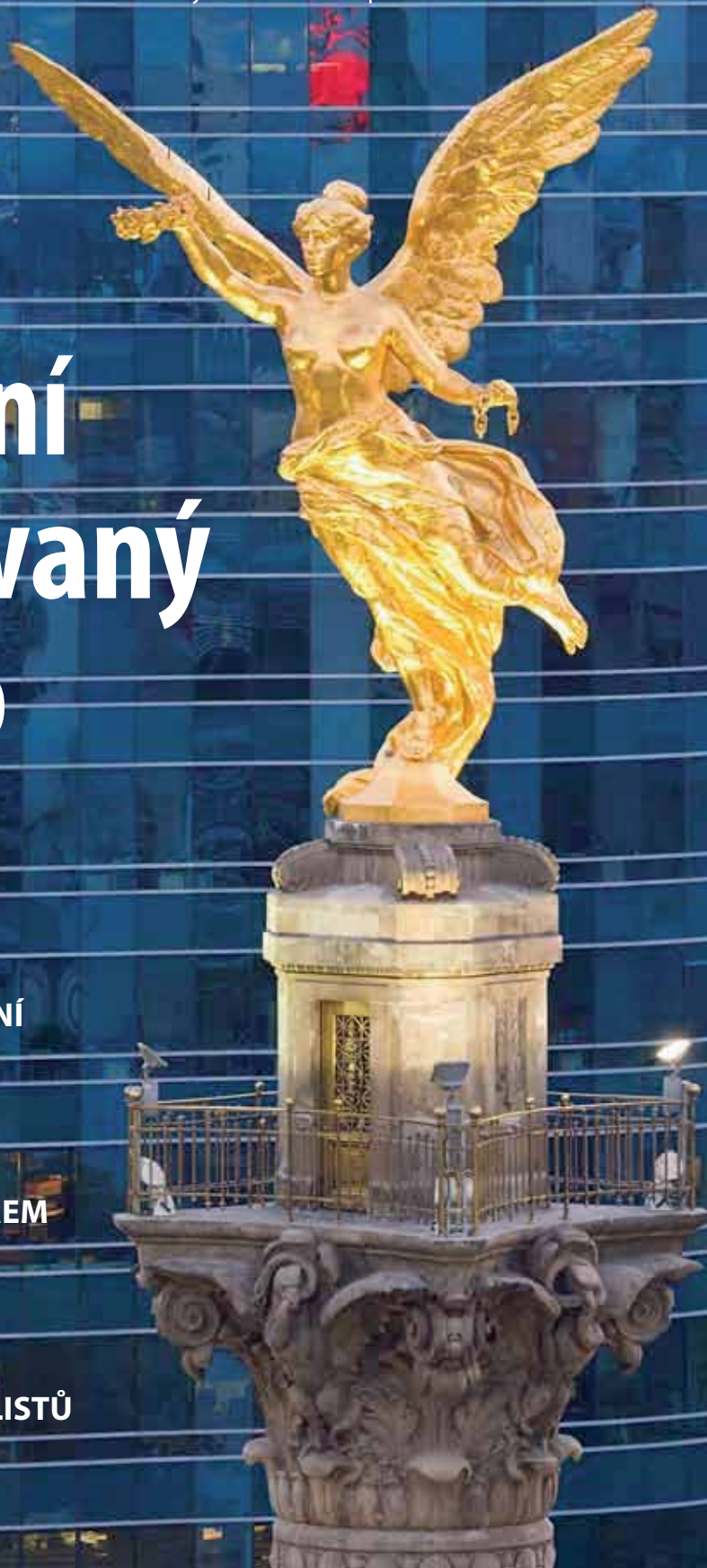
Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Obchodní rébus zvaný Mexiko

JAK SE RODÍ EXPORTNÍ
ŠAMPIONI

PROFILIGA
STROJÍRENSKÝCH FIREM

CHYBÍ NÁM VLASTNÍ,
NEZÁVISLÁ VRSTVA
NÁRODNÍCH KAPITALISTŮ





Udržme konkurenceschopné
STROJÍRENSTVÍ
Dejme společně budoucnost tradici

Spolupráce zaměstnavatelů se školami, sledování pracovního trhu a nových trendů, podpora a modernizace technických oborů, inovace vzdělávání, zvýšení prestiže strojírenství jako celku – to je smyslem Sektorové rady pro strojírenství. Připojte se k nám!

www.nsp.cz



PODPORUJEME
VAŠÍ BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Foto: PAVEL HOŘESÍ

Vážení čtenáři,

první číslo TRADE NEWS, magazínu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, určitě není předzvěstí, že vám budeme šestkrát do roka představovat naše úspěchy, předkládat fotky představitelů AMSP při předávání všemožných cen a sebestředně popisovat náš vliv na podnikatelské prostředí. Naopak, o samotné asociaci toho v časopise mnoho nenaleznete. Naše aktivity nechtě zhodnotí podnikatelé sami.

V magazínu o obchodu naopak představíme výsledky jiných, zejména menších a středních firem. Právě pro ně využijeme širokou členskou základnu AMSP, která se stane hlavním zdrojem podnikatelských příběhů. A protože výkladní

skříň naší ekonomiky jsou exporty, budeme se vždy věnovat i významné zahraniční destinaci.

Tématem poprázdňového čísla je výsostná oblast tuzemského průmyslu – strojírenství. Právě probíhající Mezinárodní strojírenský veletrh je zprávou o tom, že náš průmysl je lepší vizitkou této země, než je její politický establishment, a že malí a střední producenti zdaleka nemají parte v kapse.

Velmi rádi hovoříme o službách s vysokou přidanou hodnotou jako o naší spásě, zapomínající přitom, že efekt ze služby bez vlastního hmotného výrobku je jako spořádat lízátko přes alobal. Domnívat se, že fyzický produkt bude vyráběn pouze asijskými producenty, zatímco Evropané k němu chytře přidají cosi navíc, je naivita. Země, které se s téměř svazáckým zaujetím vzdaly producentův základen, dopadly v době krize nejhůř. Ztráta výrobní nezávislosti je totiž po čase následována ztrátou vyjednávací pozice, později sebevědomím a nakonec i tržních pozic. Česká republika není sice regionem jižanských obchodníků s dobovatelskými sklony, technické a výzkumné zázemí má ale stále na výborné úrovni a strojírenské firmy patřily vždy mezi elitu. Několik z nich vám přiblížíme i na následujících stránkách.

Jako první z teritorií představujeme Mexiko, zemi dvou tváří, z nichž ani jedna k nám není odvrácená. Na jedné straně rostoucí spotřebitelský i průmyslový trh, který v příštích 50 letech převyší v počtu obyvatel Rusko, špičkové univerzitní kampusy a překvapivě dobrá infrastruktura. Na straně druhé všudypřítomný „maňanismus“,

vysoká míra kriminality a příliš úzká vazba na Spojené státy americké. V každém případě je to země otevřená a pro tuzemské exportéry velmi přívětivá. Snažíme se připomenout, že Mexiko není možné spojovat pouze s fotballem, tequilou a sombreroem. George Friedman mu ve svém bestselleru Příštích sto let předpovídá natolik silný vliv, že jej dokonce považuje za jedinou faktickou hrozbu pro Spojené státy americké.

Teorie není nikdy málo, připravili jsme tedy i rozhovor s akademikem. Profesor Zelený je osobnost, s níž nemusíme ve všem souhlasit. Je však nepochybné, že to je pedagog se světovým přehledem, který se nebojí svůj názor prodávat v takřka marketingovém balení. Smyslem TRADE NEWS ale rozhodně není kádrovat, shazovat nebo komentovat. Nemáme ambice konkurovat ekonomickým časopisům s velkými redakcemi. Téměř devíti tisícům našich čtenářů chceme naopak ukázat každého, kdo se vymyká běžnému průměru, kdo se nebojí prezentovat svoji organizaci, výrobky nebo názory.

Každé dva měsíce se vás pokusíme přesvědčit, že nejsme národem Josefa Švejka.

Karel Havlíček

předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

TRADE NEWS

Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
www.amsp.cz



Vydavatel: ANTECOM

ANTECOM, s.r.o., Blatenská 2166/7, Praha 4, IČ: 2836 2926

Vydáno v Praze jako dvouměsíčník.

MK ČR E 20842 / ISSN 1805-5397

Redakční rada: Eva Svobodová, MBA, generální ředitelka AMSP ČR, Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA, předseda představenstva AMSP ČR a generální ředitel společnosti SINDAT, Ing. Jiří Belinger, místopředseda představenstva AMSP ČR a jednatel společnosti VARI, Ing. Pavla Břečková, Ph.D., členka představenstva AMSP ČR a jednatelka společnosti AUDACIO

Šéfredaktorka: PhDr. Jana Jenšíková, jednatelka společnosti ANTECOM
antecom@antecom.eu



8

8 Rozhovor
Hermann Simon: Jak se rodí exportní šampioni



12

12 Do světa za obchodem / Mexiko
Obchodní rébus zvaný Mexiko



26

23 Právo
Prevence je levnější než hašení požáru

24 Tematické mapy
Odlehlý region z jiného pohledu aneb Latinská Amerika na anamorfních mapách

26 Rozhovor
Iveta Ocásková: Kdyby se nepoměrovalo HDP, ale spokojenost se životem, Mexiko by bylo nejspíš na prvním místě

28 Profiliga / STROS – Sedlčanské strojírna
Jak jsme dobří? Zeptejte se v NASA

32 Profiliga / AUDACIO
Nepodnikáme systematický útok na mediálně módní trhy typu BRICS



28

34 Rozhovor
Milan Zelený: Chybí nám vlastní, nezávislá vrstva národních kapitalistů

38 Legendy
Pravda o legendě jménem Tomáš Baťa

40 Profiliga / Frentech Aerospace
U nás krize není, máme tolik zakázek, že nevíme co dřít

42 Profiliga / BENEŠ a LÁT
Schopní budou mít šanci získat byznys konkurentů, kteří zaváhali

44 Profiliga / Znojemské strojírna
Fyzická dřina ve strojařině je minulost. Dnes převažuje tvůrčí práce



32

46 Průzkumy
Jak dobře znají české firmy svého zákazníka?
O bankách rozhoduje výše úrokové sazby

50 Podpora exportu
EGAP nabízí menším firmám zjednodušenou verzi pojištění předexportních úvěrů a bankovních záruk

52 Právní rádce
Změna úpravy finanční asistence u společnosti s ručením omezeným

53 Finanční rádce
Stand by akreditiv zajistí vaše závazky podobně jako bankovní záruka

54 Trh práce
Vklady do vzdělávání jsou investice do budoucnosti

56 Trh práce
Mluví v otázkách rozvoje lidských zdrojů: sektorové rady



40



44



56

10. Den podnikatelů ČR

20. listopadu 2012

Kongresový sál hotelu Ambassador,
Václavské náměstí 5, Praha 1

Přijďte diskutovat o tom, co trápí
české podnikatele!

www.amsp.cz



KURZARBEIT PO ČESKU: 800 MILIONŮ MÍŘÍ DO FIREM

V ČESKU PO LETECH DOHADŮ A TLAKU ZAMĚSTNAVATELŮ STARTUJE TAKZVANÝ KURZARBEIT. DŮVODEM PRO JEHO ZAVEDENÍ JE SKUTEČNOST, ŽE POMÁHÁ PŘEKONAT DOČASNÝ POKLES POPTÁVKY ZPŮSOBEM VÝHODNÝM PRO VŠECHNY STRANY. NĚMECKO STÁL KURZARBEIT MILIARDY, ZACHRÁNIL VŠAK NĚMČŮM PRACOVNÍ MÍSTA.

POMŮŽE VŠEM

Zavedení kurzarbeitu pomáhá zaměstnavatelům zachovat jejich konkurenceschopnost tím, že si udrží své kmenové zaměstnance, na nichž záleží ziskovost podniků. Dále šetří náklady spojené s propouštěním, opětovným najímáním a nutným školením, zapracováním přijatých zaměstnanců a také část mzdových nákladů, případně pojistného na sociální zabezpečení.

Státu kurzarbeit ušetří na celkových nákladech souvisejících s nezaměstnaností. Ty jsou až třikrát vyšší než podpora zachování pracovních míst poskytovaná při využívání kurzarbeitu. Představují je zejména vyplácené podpory v nezaměstnanosti, ztráta na daních z příjmů fyzických osob a na zdravotním a sociálním pojistném, dávky sociální pomoci apod.

A v neposlední řadě zaměstnancům zůstane zachována práce a je jim částečně

Kurzarbeit

(v překladu zkrácená pracovní doba) zjednodušeně znamená, že zaměstnavatelé mohou až na 6 měsíců ponechat své pracovníky část týdne doma a nezaplatit jim za to příslušnou část mzdy. Snížení platu pak zaměstnancům dorovná stát. Jedná se tedy o formu dohody zaměstnanců, zaměstnavatelů i státu.

kompenzován snížený výdělek související s kratší pracovní dobou při kurzarbeitu.

Z ČEHO SE ZAPLATÍ

Na kurzarbeit budou použity prostředky z evropských vzdělávacích fondů. Zaměstnanci v době poklesu zakázek nebudou doma doslova, ale budou se requalifikovat nebo si zvyšovat

kvalifikaci. Ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek k tomu uvedl: „Velmi nám záleží na tom, aby to nebylo žádné účelové přednášení v kanceláři, ale skutečná requalifikace ve výrobě.“

Ne každá firma v potížích však na dotace dosáhne. Úřady práce, které budou peníze přidělovat, budou žádosti posuzovat individuálně. Jak uvedly Hospodářské noviny, půjde především o to, jak dobrý restrukturalizační plán firma představí a také jak výrazný pokles zakázek se u ní projeví. Pokles do 20% musí firma zvládnout sama, a pokud bude pokles naopak nad 60%, nemá podle MPSV význam firmu již dotovat. Předpokládá se, že kurzarbeitu využijí nejvíce malé a střední firmy, a to zejména z oborů stavebnictví a strojírenství.

Celkově se má během letoška a příštího roku rozdělit osm set milionů korun, což pokryje odhadem jedenapůlprocentní nárůst nezaměstnanosti.

ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ ZE ZEMÍ MIMO EU OMEZENO

Ministerstvo práce a sociálních věcí udělalo vážný krok. Od 1. července omezilo zaměstnávání cizinců ze zemí mimo EU v českých firmách. Podle ministra Drábka tak reaguje na půl milionu českých nezaměstnaných. Cílem je vyčistit trh práce, přestože se to firmám nebude líbit.

CO TO V PRAXI ZNAMENÁ

Pokyn stanovuje nevydávat nová povolení k zaměstnání na volná pracovní místa, u nichž zaměstnavatelé požadují nižší stupeň kvalifikace, než je ukončené

středoškolské vzdělání s maturitou. O udělení výjimky může rozhodnout ředitel odboru koncepcí trhu práce MPSV na základě podrobně odůvodněné písemné žádosti ředitele místně příslušné krajské pobočky Úřadu práce. Vydaná povolení lze prodloužit pouze tehdy, není-li pracovní místo možné nově obsadit evidovaným uchazečem o zaměstnání, vždy však na dobu maximálně 6 měsíců. Vyžaduje se nostrifikace dokladu odborné způsobilosti. A nebude se prodloužovat doba platnosti povolení k zaměstnání vydaných cizincům, kteří jsou dočasně přiděleni k výkonu

Statistika

11 % představuje letošní pokles nábory nových pracovníků ve zpracovatelském průmyslu.

17 % firem se letos chystá propouštět (jen 9% naopak počítá s náborem nových lidí).

27 % firem počítá s tím, že koncem letošního roku nebudou mít práci pro více než 10% svých lidí.

50 % firem očekává, že koncem letoška nebudou mít práci pro 2–10% svých lidí.

Zdroj: AMSP a Manpower

práce u uživatelů na základě dohod uzavřených před nabytím účinnosti zákona č. 367/2011 Sb., o zaměstnanosti, tj. před 1. 1. 2012.

POHLED MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR je toho názoru, že vydané pokyny s platností od 1. července 2012 značně ztěžují situaci zejména v malých a středních firmách při obsazování dělnických profesí (svářeči, zámečníci, frézaři, slévači, šišky apod.). Požadované pracovní síly z řad tuzemských pracujících totiž na trhu nejsou! Přiznejme si, že řada českých nezaměstnaných nechce a nebude pracovat.

Prodloužení maximálně na 6 měsíců je značně limitující. Například obsluha strojů vyžaduje zaškolení, a to nějakou dobu trvá. Toto zkrácení se velmi nepříjemně dotkne nejen zaměstnavatelů, ale i těchto zaměstnanců, kteří tu pracují

dlouhodobě, mají zde v rodině a děti v českých školách.

Úřad práce sice vyřadí potenciální uchazeče z evidence, ale ve firmách zůstává problém neobsazeného pracovního místa. Navíc agentury práce nesmějí dovézt pracovníky ze třetích zemí. A v neposlední řadě u finálního schvalování žádosti firmy jedinou osobou se nemůžeme ubránit obavám z korupčního prostředí.

CO DOPORUČUJÍ ZAMĚSTNAVATELÉ MINISTERSTVU

Zaměstnavatelé vyhodnotili v červnu průzkumem situaci ve firmách a identifikovali následující problémy: U velkých firem v oblasti manažerských pozic a v případě malých a středních firem u dělnických pozic s nižší kvalifikací. Každopádně nově nastavený systém udělování povolení je enormně administrativně zatěžující!

MPSV bylo doporučeno řešit problém nedostatkových profesí na trhu práce – kvalifikované dělnické profese (např. nástrojaři, CNC obráběči, slévači, svářeči, mechanici) – s MPO tak, aby bylo možné vykonávat tyto činnosti v pracovněprávním vztahu cizinci ze třetích zemí. Dále bylo doporučeno hledat možnosti upravit projekt Zrychlená procedura pro vnitropodnikově převáděné zaměstnance tak, aby se pracovní povolení a víza vztahovala i na ostatní cizince mimo vnitropodnikové přesuny, vydávala se na 2 roky a nemuselo se žádat v průběhu dvou let opakovaně o udělení víza (po 6 měsících), s možností žádat po 2 letech o prodloužení zaměstnání opět na 2 roky.

MPSV zároveň přislíbilo sjednotit postupy úřadů práce podle metodických pokynů (pozn. od 1. 7. nebudou platit jiná pravidla než dosud).

Problematika nostrifikace vysokoškolských diplomů se vyhodnocuje a hledají se administrativně a ekonomicky úsporná řešení i s MPSV.

EAST-WEST BUSINESS FORUM 2012

AMSP ČR se stala partnerem konference EAST-WEST BUSINESS FORUM 2012, kterou pořádá Mezinárodní obchodní komora v ČR (ICC Česká republika). Konference je tentokrát zaměřena na hospodářskou spolupráci mezi Českou republikou a islámskými zeměmi, které jsou členy Organizace islámské spolupráce (OIC).

Akce se koná ve dnech
18.–19. září

na Ministerstvu zahraničních věcí ČR,
Loretánské nám. 5, Praha 1.

Více informací: www.amsp.cz

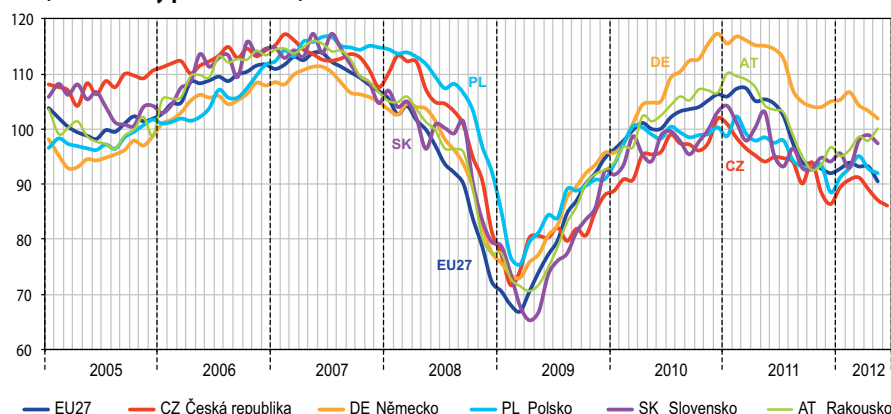
INDIKÁTORY EKONOMICKÉHO SENTIMENTU

NA ZÁKLADĚ DLOUHODOBÉ SPOLUPRÁCE AMSP ČR S ČESKÝM STATISTICKÝM ÚŘADEM ZVEŘEJŇUJEME ZAJÍMAVÝ MEZINÁRODNÍ GRAF Z KONJUNKTURÁLNÍHO PRŮZKUMU ZA ČERVEN 2012.

Z grafu vyplývá, že po obrovském propadu důvěry v letech 2008–2009 v důsledku dluhové krize začala důvěra podnikatelů a spotřebitelů opět růst, což bylo způsobeno uvolňováním peněz do ekonomik do přelomu roků 2010–2011. Tento růst důvěry se ovšem

vyčerpal a důvěra vzhledem k dluhům opět klesá s malým zlepšením na přelomu 2011–2012. Stěžejním indikátorem je situace v malých a středních podnicích. Průzkumy se provádí měsíčně ve všech zemích EU.

Indikátory ekonomického sentimentu – měsíční údaje (dlouhodobý průměr = 100) sezonně očištěno



Zdroj: Český statistický úřad

Hermann Simon:

JAK SE RODÍ EXPORTNÍ ŠAMPIONI

NEJEN O TOM JSME SI V JEDNÉ Z PRAŽSKÝCH RESTAURACÍ POVÍDALI S PROFESOREM HERMANEM SIMONEM, PŘEDNÍM SVĚTOVÝM ODBORNÍKEM NA PODNIKOVÉ STRATEGIE, MARKETING A TVORBU CEN. INSPIROVALA NÁS JEHO PREZENTACE NA PŮDĚ VYSOKÉ ŠKOLY EKONOMICKÉ V PRAZE, KAM PŘIJEL V RÁMCI PROJEKTU MANAGEMENT V PRAXI ANEB ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍCH KOMPETENCÍ STUDENTŮ SPOLUPRACÍ S PODNIKY.

I ve vaší prezentaci zaznělo, že exportní výkonnost českých společností je na velmi vysoké úrovni, ukazatel exportu na hlavu v ČR je jen o málo menší než v Německu... Nicméně otázkou je, jaký podíl českého exportu je aktivně řízen českými společnostmi a jakou část představují součásti velkých globálních korporátních sítí.

Ano, jedním z problémů je, že příliš mnoho českých firem je vlastněno zahraničními společnostmi, což znamená, že tu není centrum dané firmy, nejsou tu ty nejsostikovanější pracovní pozice. Bylo by zajímavé zjistit, jaká část českých exportů je vlastně řízena firemními centrály v ČR. Na druhé straně je tento jev také pozitivní, jelikož přináší do ČR práci a příjmy – ale je rozdíl mezi tím, být v podstatě dodavatelem koncernu Volkswagen, kde o všem rozhoduje Volkswagen, a být nezávislou českou společností, která může sama řídit například své mezinárodní distribuční řetězce. To se někdy označuje jako fenomén tzv. skladů pracovní síly (extended workbench).

ČESKÉ FIRMY MUSÍ UDĚLAT
MNOHEM, MNOHEM VÍCE
PRO TO, ABY SE O NICH
V ZAHRANIČÍ VĚDĚLO.

Co považuji za podstatné: české firmy musejí dělat mnohem, mnohem více pro to, aby se o nich v zahraničí vědělo, aby budovaly své renomé a značku.



Prof. Hermann Simon je zakladatelem a prezidentem globální poradenské společnosti Simon-Kucher & Partners, předním světovým odborníkem na podnikové strategie, marketing a tvorbu cen. Je profesorem ekonomie a autorem řady teoretických konceptů, které během své poradenské kariéry úspěšně přenáší do praxe (týkají se například výpočtu očekávaných tržních reakcí, nelineárních cen či životního cyklu výrobku). V německy mluvících zemích je podle dlouhodobé internetové ankety hodnocen jako druhý nejvlivnější myslitel v oboru managementu po již zesnulém Peteru F. Druckerovi. U nás zatím vyšly jeho knihy „Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu“ a „Skrytí šampioni 21. století“.

Myslíte, že se o českých firmách v zahraničí málo ví?

Jsem překvapen, kolik tu máte zajímavých firem, ale předtím jsem o nich nikde neslyšel. Například ve své studii o skrytých šampionech uvádím příklady společností z různých zemí světa, které by mohly být považovány za skryté šampiony. Hlavními kritérii byla pozice lídra na evropském trhu ve své oblasti či být v top tři na světě. Ve střední a východní Evropě jsme takovýchto společností našli velmi vysoký počet – cca 160. Byl jsem tímto číslem velmi příjemně překvapen.

V České republice jsme identifikovali čtyři takové společnosti. Patří mezi ně například firma Contipro, která je světovým lídrem ve výrobě kyseliny hyaluronové a z ní odvozených aplikací. A zde během své návštěvy jsem se dozvěděl o další podobné firmě – Linet, která vyrábí a dodává nemocniční vybavení a postele. To je velmi dobrý začátek, protože většinou není možné vytvořit skryté šampiony za pět let – chce to čas na vybudování mezinárodních prodejních sítí atd.

Česká republika však potřebuje padesát nebo sto takových společností. Společností, které mají své centrály zde, které zde mají důležité, sofistikované pozice, výzkum a vývoj a které expandují po celém světě a jsou globálně konkurenceschopné. To je odlišnost od zmíněných tzv. skladů pracovní síly, protože v jejich případě je tu vždy nebezpečí, že když to někdo v jiné zemi začne dělat levněji, zahraniční centrála společnosti přesune svou pobočku z této země jinam.

A ještě jedna poznámka k tomuto tématu: ČR je ve velmi dobré pozici vůči jiným zemím také díky své pozici skladu pracovní síly. Proč? Zdaleka nejdůležitějším trhem v tomto ohledu je Německo. A Německo je vcelku ekonomicky silné. Například v automobilovém průmyslu se také odrážejí hospodářské cykly, ale myslím, že obecně je vcelku stabilní. Dále je třeba říci, že (nejen) v automobilovém průmyslu rozhoduje při výběru partnerů hledisko vzdálenosti, a to i v dnešním globálním světě – a Česká republika a Německo jsou velmi blízko.

Velmi inspirující jsou příklady firem, kterými nikdy nešetříte. Můžete uvést některé zahraniční společnosti, které úspěšně překonaly krizi?

Rád. Jednou z nich je německá firma, kterou jsme také zařadili mezi skryté šampiony. Je to Liqui Moly a vyrábí motorové oleje pro automobily. Všechny velké společnosti, například Castrol, během krize ubraly tempo, omezily prodejní aktivitu. Liqui Moly naopak zvýšila podporu prodeje, přibrala další zaměstnance a zvýšila objem inzerce během krize, a dokonce i v roce 2009 zaznamenala mírný růst. V letech 2010 a 2011 už rostli o dvojciferná procenta. Takže velcí hráči se stáhli, a do tempa se naopak dostala malá firma.

Velmi dobrým příkladem chytrého vypořádání se s krizí byla také aktivita firmy Hyundai v USA. Krize byla především krizí spotřebitelů – lidé se báli o svou budoucnost, hlavně o to, že ztratí práci, a nebudou moci splácet půjčky, hypotéky apod. Hyundai na to reagovala tím, že v roce 2009 začala nabízet produkt, který nazvala program zajištění – pokud si koupíte auto, na leasing nebo hotově, a v období jednoho roku od nákupu ztratíte práci, můžete toto auto vrátit. Tento program měl neskutečný úspěch – a to

ČESKÁ REPUBLIKA POTŘEBUJE PADESÁT AŽ STO SKRYTÝCH ŠAMPIONŮ. ZATÍM JSME IDENTIFIKOVALI ČTYŘI.

ani nemuseli poskytovat žádné slevy. Slevy kromě toho beztak neřeší problém obavy ze ztráty zaměstnání, zatímco tento program podobné obavy minimálně zmírňuje. Hyundai tedy dokázala přesně zacílit na měnící se potřeby lidí, kterým v té době vévodila větší obava ze ztráty práce. Samozřejmě to nebyla nabídka úplně pro každého – pokud by šlo o společnost, která je na pokraji bankrotu, zřejmě by tuto záruku nedostala. Nemám údaje o tom, kolik aut bylo takto vráceno, ale odhadoval bych to na jedno, maximálně dvě procenta. Přispělo to k výraznému nárůstu tržeb Hyundai v daném roce, která se tak stala jediným výrobcem aut, jenž v roce 2009 dokázal zvýšit tržby.

Příkladem protichůdných trendů obecného poklesu v USA a v Evropě v letech

2009 a 2010 a růstu Asie je analýza firmy Bosch Rexroth, která je průmyslovou divizí koncernu Bosch a vyrábí pohony a řídicí systémy. Tato firma deklarovala ve svém předkrizovém strategickém plánu z roku 2008, že do roku 2020 se Asie vyrovná v tržbách Evropě. Takže až za dvanáct let. A ono k tomu došlo už letos! Čína neustále roste, Sany kupuje Putzmeister, takže nejen výroba, ale i centrály mezinárodních firem se začínají přesouvat do Číny. A navzdory předpokladům Evropa klesla o tolik, a naopak Asie vzrostla o tolik, že jsou nyní na stejné úrovni, a to samozřejmě pro Evropu představuje obrovskou výzvu. Většina zaměstnanosti, centrály, přidaná hodnota, to sice zůstává nadále v Evropě, avšak většina tržeb bude, zdá se, vytvářena v Asii. Pro Mercedes, Volkswagen, Audi či Porsche je Čína v tomto roce největším trhem. A to je výrazný posun.

Pojďme k Německu. Čím to, že je Německo tak úspěšné v exportu? Má to nějakou souvislost se skrytými šampiony?

Skrytí šampioni, malé a střední podniky, jsou pouze jednou ze složek úspěchu německého exportu. Je to komplexní záležitost. Právě teď pracuji na třetím vydání své knihy o skrytých šampionech a nově jsem tam přidal kapitolu o této problematice. Jen velmi krátce k příčinám tohoto úspěchu – za prvé je to historie Německa. Až do konce 19. století nebylo Německo jedním národním státem, ale bylo rozdrobeno na několik malých států. Takže když chtěl nějaký podnikatel expandovat, musel rychle vstoupit do mezinárodního obchodu. Takže z historie je pro Němce přirozené, že chtějí prorazit v „zahraničí“.

Druhá příčina má také svůj původ v dějinách – v mnoha oblastech Německa je zachovávan tradiční um, tradiční řemeslo nebo činnost, které se tam lidé typicky věnují.

Třetím aspektem jsou inovace. Z celkového počtu 50 000 patentů udělených v roce 2010 Evropským patentovým úřadem bylo 12 000 v Německu. Pro srovnání: Řecko má 16, Česká republika na tom také není nijak zvlášť dobře s 45 udělenými patenty. A tady se podle mého názoru ukazuje jeden velmi

zajímavý aspekt: Když se podíváte na exportní výkonnost České republiky a porovnáte ji s relativně slabým stupněm inovace v ČR, vidíte, že to, co se zde vyprodukuje, bývá mnohem častěji produktem tzv. skladů pracovní síly nějaké multinacionální společnosti, a ne něco původního, nového, inovativního. To je velmi silný důkaz oné zvláštní situace, ve které se nachází český export.

Kultura je také velmi důležitá. Vždy mluvím o duševních nebo kulturních základech globalizačního procesu. Samozřejmě – menší země jako Nizozemsko, Švýcarsko, skandinávské státy jsou o jednu generaci napřed, co se týče jazykových schopností a podobně, ale mezi velkými zeměmi je podle mne Německo tou zdaleka nejvíce globalizovanou.

Dají se ty samé důvody, které jste právě vyjmenoval, použít i jako vysvětlení toho, proč je v Německu tolik skrytých šampionů?

Ano, a vedle toho existují i další důvody této situace – stále využíváme naši silnou výrobní základnu, máme efektivní systém středoškolského odborného a praktického vzdělávání, který produkuje velmi kvalifikované pracovníky, také věnujeme značnou pozornost lidem, kteří pracují v našich továrnách – a je tu několik dalších důvodů, proč je pozice Německa tak pevná. Všechno to souvisí s tím, proč se tolik nespolečáme na velké společnosti, ale spíše podporujeme ty malé a střední. Opačným příkladem, vcelku extrémním, je třeba Jižní Korea, kde dlouho sázeli jen na velké podniky, a dnes toho litují. Pracuji občas jako poradce korejské vlády a jejich největší banky a vidím, že by zoufale chtěli vytvářet skryté šampiony. Zavedli pro to speciální program, a nyní mají těchto firem zatím okolo patnácti a v příštím roce by jich chtěli vygenerovat minimálně 300. Myslím si ale, že to je víceméně nemožné zvládnout.

Proč si to myslíte?

Důvodem je opět kultura, a to platí pro všechny země. Dám vám příklad – mluvil jsem s korejským premiérem, který mi prezentoval svůj ekonomický program – na papíře to bylo velmi dobré, měli v plánu investovat obrovské peníze do podpory malých a středních podniků. Pak jsem se ho zeptal: Představte si



mladého, talentovaného, čerstvě vystudovaného Korejce – využije svůj talent pro to, aby začal podnikat a založil novou firmu, nebo se raději nechá zaměstnat nějakým velkým podnikem?

[NESPOLÉHEJME NA VELKÉ
SPOLEČNOSTI, PODPORUJME
SPÍŠE TY MALÉ A STŘEDNÍ.]

Odpověděl mi, že by jeho rodiče nejspíš udělali všechno pro to, aby zabránili tomu, že by se stal malým, málo respektovaným podnikatelem nebo živnostníkem. Vždy by dali přednost tomu, aby dostal místo ve velké, respektované společnosti. Potom řekl, že jako malý podnikatel by ani neměl šanci se dobře oženit. Z těchto důvodů tento vládní program nemá moc šancí na úspěch.

Myslím si, že zejména menší země jako Česká republika by rozhodně měly stavět svou budoucnost na středních podnicích a nesnažit se stát členem klubu velkých společností Fortune 500.

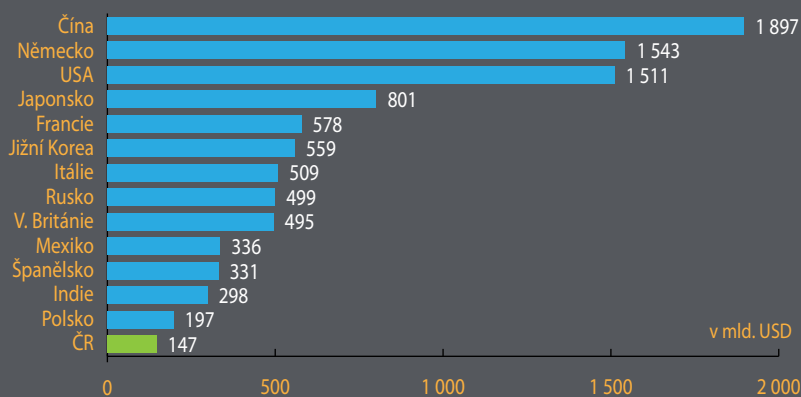
Existují nějaká další ponaučení, která by si střeoevropské země měly vzít od Německa, například od jeho přístupu ke skrytým šampionům?

Je velmi důležité říci, že máte jednu obrovskou výhodu – neznám Českou republiku tak dobře, abych to mohl posoudit, ale vidím to velmi jasně například v Polsku či ve Slovinsku, což jsou dvě země, které znám hodně dobře – že tyto země si velmi váží podnikavosti, podnikatelského ducha a aktivně ho podporují. Přijde mi, že mladí lidé tu nejsou tak rozmazlení jako v Německu. Vidí spoustu nových možností a chtějí z nich něco vytěžit.

Takže bych řekl, že i zde v ČR existuje nejen u mladých lidí tato ambice něco dokázat, nějak využít vcelku nově nabytou svobodu – založit novou firmu, stát se podnikatelem. Tyto základy pro podnikatelskou činnost jsou tu silnější než v Německu. Podpora podnikání není pro vlády tak jednoduchá – je potřeba organizovat návštěvy podnikatelů ve školách, na univerzitách, besedy s nimi... ale vždy se dá v této oblasti dělat něco víc. Nejlepším příkladem podpory podnikání jsou samozřejmě Spojené státy – tam mladí lidé v současnosti daleko spíše preferují založit svou vlastní firmu než pracovat pro nějakou velkou mezinárodní společnost. Můj syn minulý rok promoval na Harvard Business School a mnoho z jeho spolužáků už založilo své vlastní firmy. ■

*ZA INSPIRATIVNÍ SETKÁNÍ DĚKUJE
DANIEL LIBERTIN.
FOTO: PAVEL HOŘEJŠÍ*

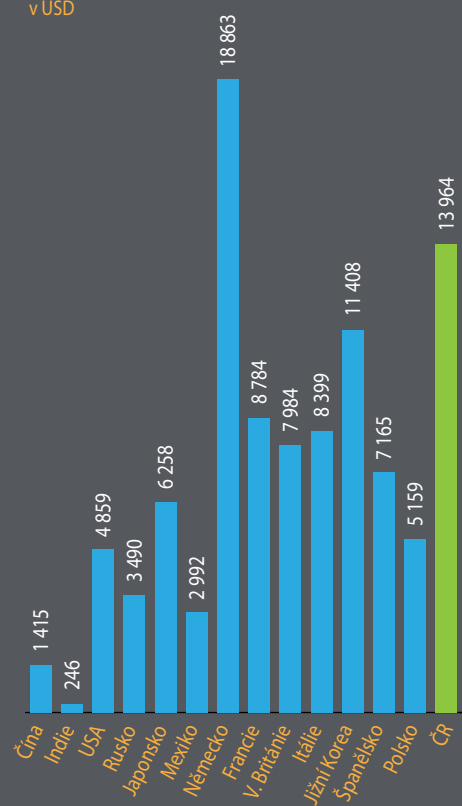
Export v jednotlivých zemích v roce 2011



Zdroj: Výpočty na základě údajů ze Světové ročenky CIA (odhady)

Export na hlavu v roce 2011

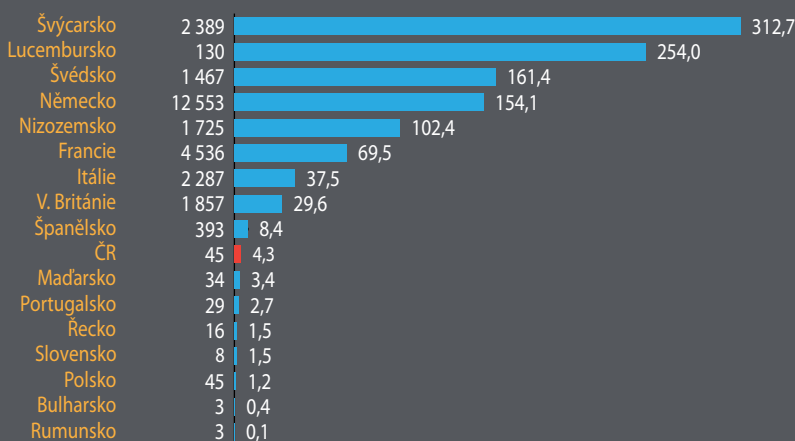
v USD



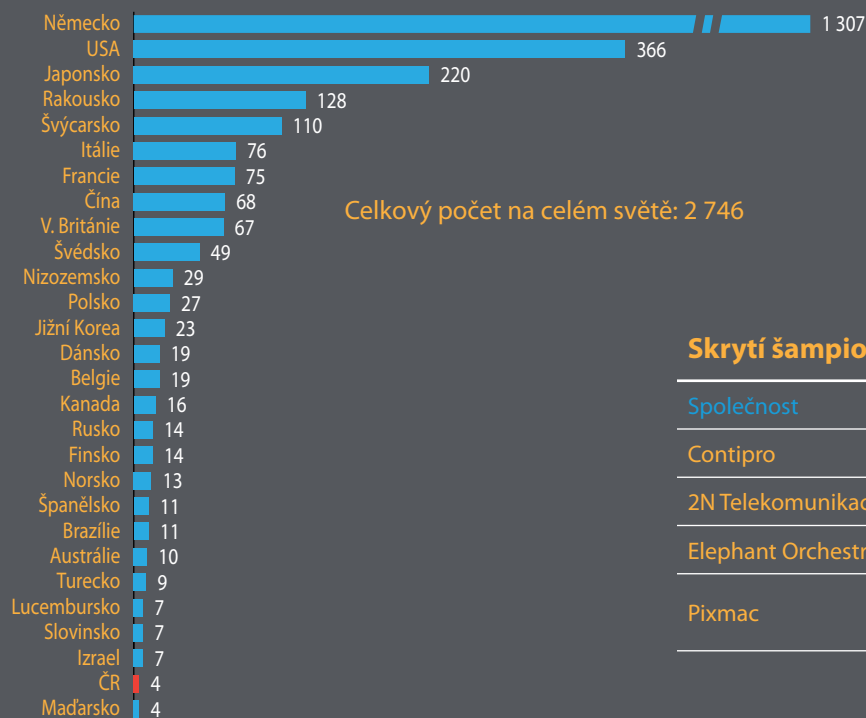
Zdroj: Výpočty na základě údajů ze Světové ročenky CIA (odhady)

Evropské patenty v roce 2010

Počet patentů Počet patentů na milion obyvatel



Počet skrytých šampionů v jednotlivých státech



Celkový počet na celém světě: 2 746

Skrytí šampioni z České republiky

Společnost	Produkt
Contipro	hyaluronan
2N Telekomunikace	telekomunikační zařízení
Elephant Orchestra	prázdné internetové domény
Pixmac	stock agency pro prodej/nákup obrázků

Zdroj: Z prezentace Hermanna Simona na VŠE Praha.

OBCHODNÍ RÉBUS ZVANÝ MEXIKO BEZ PENĚZ A TRPĚLIVOSTI DO MEXIKA NELEZ

OBCHODOVAT S MEXIKEM JE JAKO SNAŽIT SE VLÉZT DO LÁHVE S ÚZKÝM HRDLEM. DLOUHO SE O TO BUDETE SNAŽIT, ALE AŽ SE VÁM TO Podaří, TĚŽKO SE BUDETE DOSTÁVAT VEN.



NOVÝ PREZIDENT A NOVÁ VLÁDA AŽ DO ROKU 2018

Po dvanácti letech vlády středopravicového PAN si letos 1. července Mexičané zvolili změnu. Novým prezidentem se pravděpodobně stane Enrique Peña Nieto, kandidát středového PRI. Strany, která Mexiku vládla v letech 1929–2000 bez přestávky a za jejíž vlády se například znárodnil petrolejářský průmysl (1938) nebo také uzavřela Severoamerická dohoda o volném obchodu – NAFTA (1994).

Slovo „pravděpodobně“ je na místě. Enrique Peña Nieto (EPN, jak mu zde říkají) sice vyhrál nad svým levicovým rivalem Manuelem Lópezem Obradorem o 6,62 procentního bodu, ale levicový kandidát známý svými povolebními obstrukcemi již z roku 2006 (tehdy prohrál o 0,5 p. b.) čistotu, a tedy i právoplatnost volebních výsledků zpochybňuje. Třetí v pořadí, dosud vládnoucí strana PAN, svou porážku uznala (o 12,8 procentního bodu za EPN).

Mexikem a celým světem tak kolují zprávy o tom, že některé volební hlasy byly koupené, jiné zmizely úplně... Ve větších mexických městech pak ulicemi již od předvolebního období



Foto: Alice DOKOUPLOVA

táhnou tisíce lidí s transparenty typu „Chceme demokracii“, „Ani PAN, ani

PRI, ani PRD, jednotný národ proti moci“ či „Tady je vidět, že EPN prezidentem nebude“. Část hlasů byla dokonce Federálním volebním institutem (IFE) v červenci přepočítána a v době uzávěrky Trade News (12. 8. 2012) se prozkoumávají další podané stížnosti. Definitivní rozhodnutí o (ne)právoplatnosti voleb padne nejpozději 7. září tohoto roku, tedy v den vydání našeho časopisu.

V tuto chvíli však můžeme konstatovat, že s největší pravděpodobností bude mít Mexiko od 1. prosince 2012 nového prezidenta, nového primátora Mexico City, 6 nových gubernátorů, 500 nových poslanců, 128 senátorů, 579 lokálních zákonodárců a 888 místních starostů. A že 60% celého Mexika, včetně prezidentského postu, bude nově šéfovat PRI. Jak reálná je obava mnohých obyvatel, že zvolený prezident je jen „mladá tvář starého PRI“, a že to tedy bude opět vláda elitářská a autoritářská, ukáže čas.

PRIORITOU BUDOU STRUKTURÁLNÍ REFORMY

Dosavadní neoliberální směr ekonomické politiky Mexika se zřejmě s novou vládnoucí stranou nezmění. V roce 1994

NAVRHOVANÉ REFORMY ENRIQUA PEŇI NIETA

1 Reforma trhu práce
Hlavním bodem je zavedení plošného zdravotního pojištění a důchodových plateb po dosažení 65 let věku.

2 Daňová reforma
Ve hře je zejména zvýšení DPH (dnes 16%) a zdanění zatím vyjmutých položek (potraviny, knihy, léky), ale také přeměňování odvodů ze státních podniků, jako je Pemex apod. Snahou je pokrýt

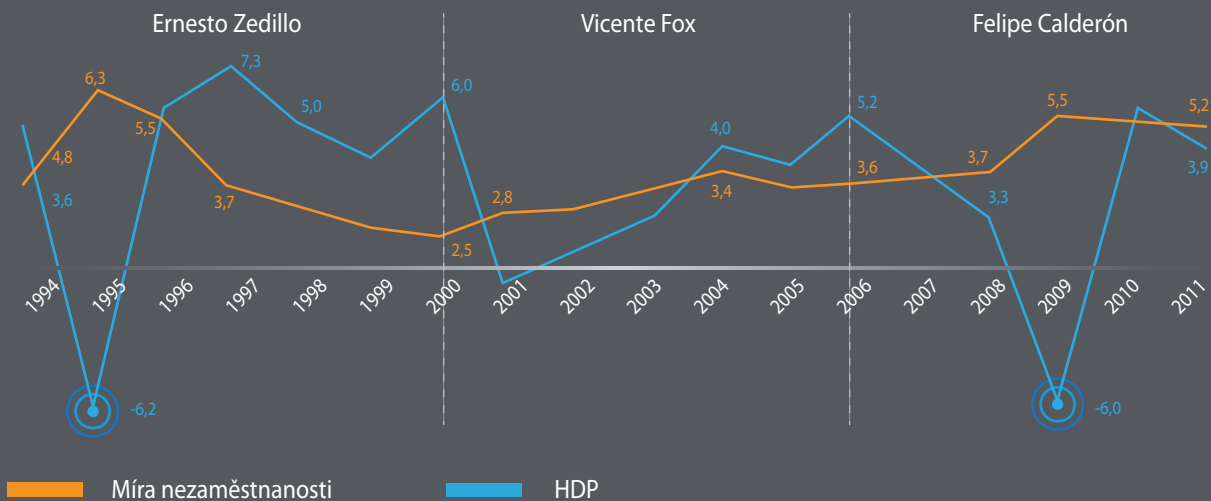
zvýšující se nároky na mandatorní výdaje sociálního typu a snížit prohlubující se rozpočtový deficit.

3 Energetická reforma
Hovoří se o nutnosti prolomení přísné regulace pro vstup zahraničního kapitálu do aktivit Pemexu (těžba, tranzit, rafinace, distribuce) s cílem jeho vyšší modernizace.

4 Zavedení efektivních nástrojů pro boj s praním špinavých peněz jako jeden z prvků boje zejména proti drogovému organizovanému zločinu
Aktivity směřují k přijetí zákona proti praní špinavých peněz.

Pokud se ve finálních volebních výsledcích potvrdí i majoritní většina PRI v Kongresu, přijetí těchto reforem nebude stát nic v cestě.

Graf 1. Vývoj HDP a nezaměstnanosti



Pozn.: Ernesto Zedillo, Vicente Fox, Felipe Calderón jsou jména prezidentů vládnoucích v příslušné době

Zdroj: CNN Expansión

započatý trend otevírání se zahraničnímu obchodu (často kritizovaný jako přílišný a jednostranný) a podpora přímých zahraničních investic pravděpodobně nedozrají významných úprav.

Nově zvolený prezident se zatím nechal slyšet, že jeho prioritou budou strukturální reformy s hlavním cílem zrychlit hospodářský růst. Mexiko je totiž mezi zeměmi Latinské Ameriky nejpomalejší, co se míry růstu HDP týče: za posledních 12 let rostlo HDP průměrně 2% ročně a země se potýká dlouhodobě s nedostatkem formálních pracovních míst (viz graf 1), rozsáhlou chudobou obyvatel – až 50% národa a v posledních šesti letech i zvýšenými náklady osob a firem na bezpečnost. Naopak pod kontrolou má inflaci – za posledních 10 let rostla průměrně 4,4% ročně a kontroluje stále relativně dobře i deficit státního rozpočtu a míru vnější zadluženosti.

Zatím na výsledky voleb a první povolební prohlášení vítěze reagují mezinárodní finanční instituce bez emocí. Standard & Poor's zachovalo Mexiku rating na splácení zahraničního dluhu na úrovni BBB s perspektivou stabilní a na dluh v lokální měně A- s perspektivou stabilní.

Z KUCHYNĚ MAKROEKONOMŮ

Rok 2011 uzavřelo mexické hospodářství nárůstem o 3,9% HDP. Pro rok 2012 je současný vládní odhad 3,5%, odhad soukromého sektoru 3,7%, pro rok 2013 pak 3,4%. Srovnání vývoje HDP Mexika, Brazílie a Argentiny za posledních pět let najdete v grafu 2.

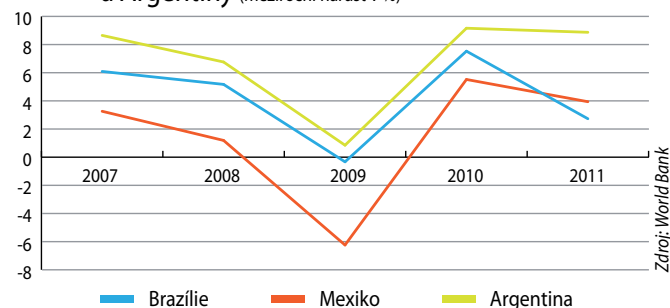
Průmysl se na tvorbě mexického HDP podílí 34% (v Brazílii 28%, Argentíně 26%). Vývoj průmyslové výroby je možné sledovat v grafu 3. Jelikož

průmyslová výroba je velmi úzce napojená na vývoz do USA, doporučuji pro odhady budoucího vývoje sledovat i vývoj v USA.

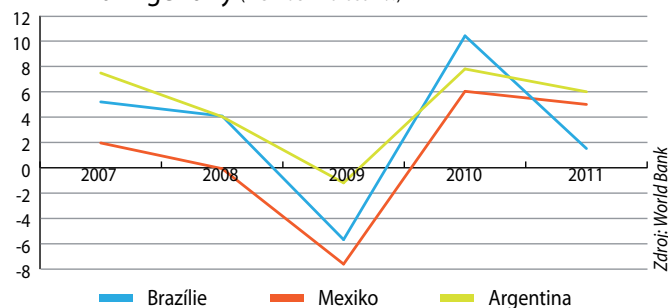
Mexiko je co do absolutní velikosti největší dovozní ekonomikou Latinské Ameriky, následováno Brazílií a Argentinou. V roce 2011 dovezlo zboží v celkové hodnotě 372 mld. USD (zdroj: World Bank), což je cca 3230 USD/obyvatele/rok, tedy dvakrát více na hlavu než Brazílie a 1,4x více než Argentina.

Dynamika dovozů Mexika je daleko pomalejší; zatímco dovoz Mexika se za posledních pět let (2007–2011) zvýšil o necelou čtvrtinu (21,7%, v b. c. USD), dovoz v Brazílii se téměř zdvojnásobil (nárůst o 93,2%), stejně tak jako v Argentině (81,4%). Je to dáno jednak mírou dovozní nasycenosti mexického trhu, ale také nízkou mírou růstu HDP Mexika. V neposlední řadě hraje roli fakt,

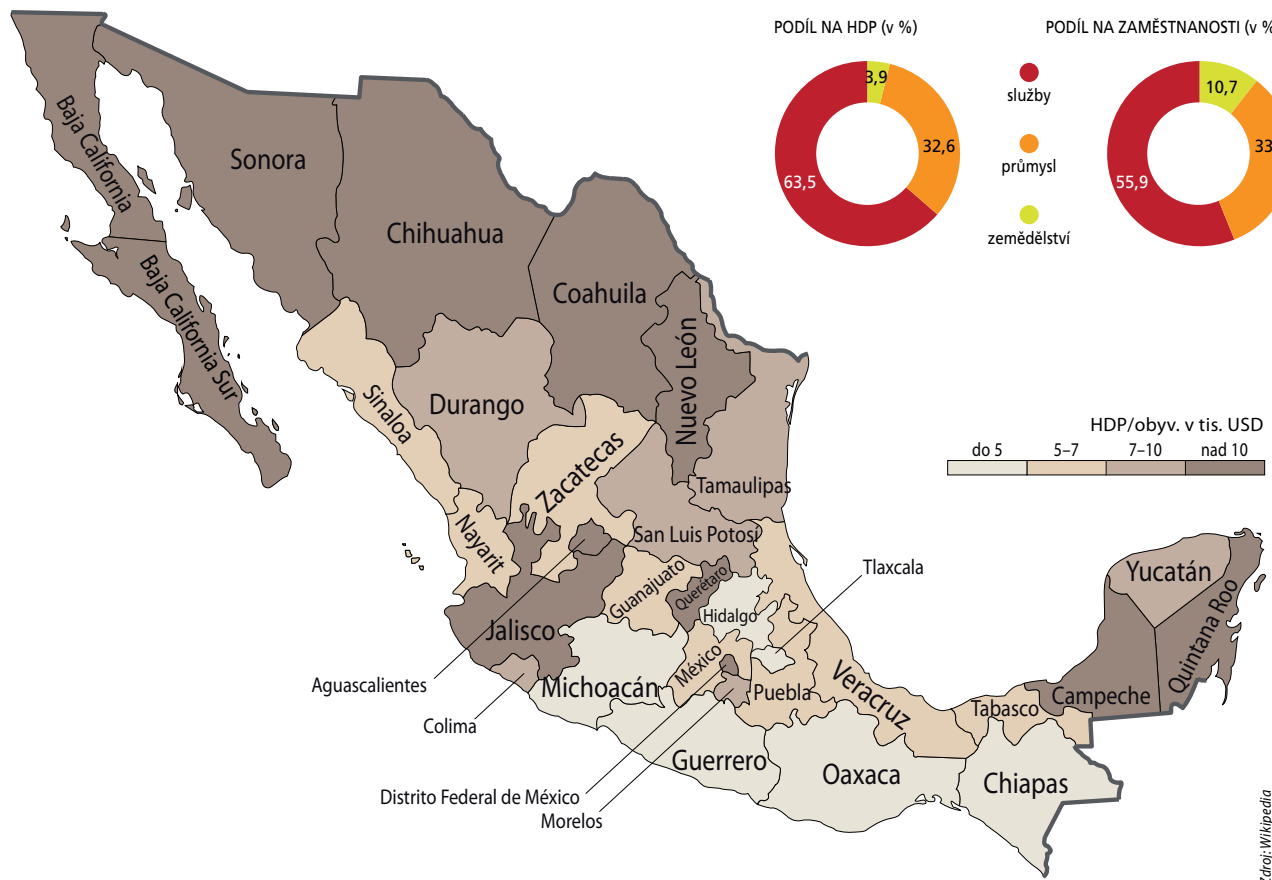
Graf 2. Vývoj HDP Mexika, Brazílie a Argentiny (meziroční nárůst v %)



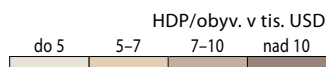
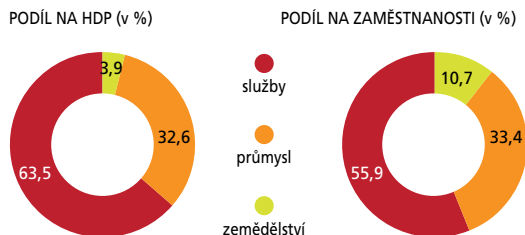
Graf 3. Vývoj průmyslové výroby Mexika, Brazílie a Argentiny (meziroční nárůst v %)



HDP STÁTŮ MEXIKA



STRUKTURA HOSPODÁŘSTVÍ MEXIKA



Zdroj: Wikipedia

Region	HDP/obyv. v USD	Region	HDP/obyv. v USD	Region	HDP/obyv. v USD
Distrito Federal de México	22 025	Jalisco	10 130	Tabasco	5 822
Nuevo León	16 579	Tamaulipas	9 766	Nayarit	5 689
Campeche	14 870	Durango	8 015	Veracruz	5 503
Quintana Roo	13 966	Colima	7 687	Zacatecas	5 172
Chihuahua	12 549	Yucatán	7 297	Hidalgo	4 983
Coahuila	12 309	San Luis Potosí	7 161	Michoacán	4 613
Sonora	11 450	Morelos	7 093	Guerrero	4 472
Aguascalientes	11 344	Sinaloa	6 594	Tlaxcala	4 318
Baja California	11 298	Guanajuato	6 357	Oaxaca	3 670
Baja California Sur	11 232	México	6 039	Chiapas	3 301
Querétaro	10 318	Puebla	6 032		

že Mexiko vyrábí daleko více pro vývoz formou „práce ve mzdě“, zatímco Brazílie i Argentina spíše pro domácí trh, z něhož si generuje i své vlastní výrobní vstupy. Míra dovozů na HDP Mexika je tak dlouhodobě kolem 30%, zatímco Brazílie dlouhodobě 12% a Argentiny 20%.

Největšími dovozními partnery Mexika jsou přirozeně velké ekonomiky, a to zejména USA (dlouhodobý průměr 51,7%), Čína (9,8%), země Evropské unie (v převážné míře Německo – 3,9%)

a Japonsko (5,5%). Pořadí největších dovozců se de facto nemění, jejich poměry ano, a to zejména v neprospěch USA a ve prospěch Číny. Česká republika si svůj podíl drží kolem úrovně 0,14% celkového dovozu Mexika.

I přes neuvěřitelné bohatství Mexika je bilance jeho zahraničního obchodu trvale lehce záporná.

Zbožovou strukturu mexického dovozu (celkem 1246 položek jednotné

celní nomenklatury úrovně HS4) jsme analyzovali na časové řadě hodnot let 2004–2010.

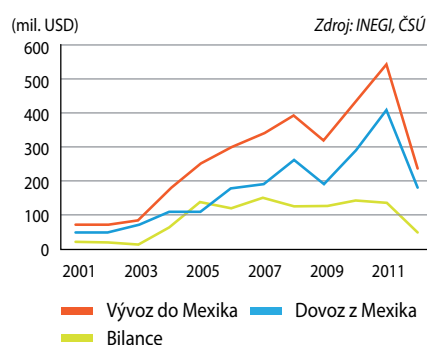
Zatímco existuje 224 HS4 položek, jejichž podíl na celkovém dovozu Mexika je nadprůměrný (v hodnotě tvoří 78% celkového dovozu Mexika), jen některé z nich ve sledovaném období vykazovaly rostoucí dynamiku dovozu. Vybrali jsme prvních 20 položek, jejichž geometrický průměr podílu na dovozním trhu a růstu dovozního trhu v Mexiku je největší.

Tyto položky jsme nazvali Největší dovozní příležitosti Mexika a uvádíme je v tabulce na této straně.

MEXIKO ŘEČÍ ČÍSEL

České republice se podařilo v roce 2011 vyvézt do Mexika zboží za celkem 542 milionů USD (v hodnotě CIF dle mexické INEGI). To je v běžných cenách o 25 % více než v roce 2010 a o 39 % více než v posledním předkrizovém roce 2008. V roce 2011 se nebývale dařilo i mexickému vývozu do ČR, byť jeho bilance v obchodě s námi zůstává nadále negativní.

Graf 4. Zahraněční obchod ČR–Mexiko



Dá se říci, že náš úspěch není jenom náš. Pokud víme, že metodika mexického i českého statistického úřadu se v této kategorii v podstatě neliší, pak rozdíl mezi statistikou Mexika o dovozech z ČR a statistikou ČR o vývozech do Mexika udává míru reexportu. Ta dlouhodobě osciluje kolem 50%. Vlastní zkušenost říká, že většina reexportů jde přes Německo, USA a Španělsko.

Zhodnotit, jak zajímavý je váš produkt pro mexický trh, lze tzv. „od stolu“ například tímto postupem:

Celkem ČR aktivně vyváží ročně do Mexika cca 322 HS4 položek. V rámci této skupiny dosahuje průměrně každá položka podílu na dovozech 0,4%. Nad průměrem se z nich nalézá 45, přičemž 24 z nich dosahuje dovozního podílu ve své kategorii alespoň 1%, pět alespoň 3% (3603 – Zápálnice; bleskovice; roznětky nebo rozbušky, 7016 – Výrobky z lisovaného skla, 9201 – Klavíry a pianina, 8452 – Šicí stroje, jehly do šicích strojů, 6213 – Kapesníky) a pouze tři položky zaujímají ve své kategorii alespoň

Největší dovozní příležitosti Mexika

2710	Minerální oleje a oleje ze živých nerostů, jiné než surové
8708	Části, součásti a příslušenství motorových vozidel čísel 8701 až 8705
8529	Části a součásti vhodné pro použití výhradně nebo hlavně s přístroji čísel 8525 až 8528
8703	Osobní automobily
8471	Zařízení pro automatizované zpracování dat a jejich jednotky
9999	Nespecifikované druhy komodit
8536	Elektrická zařízení pro napětí nepřesahující 1000 V; konektory pro optická vlákna
2711	Ropné plyny a jiné plynné uhlovodíky
9013	Zařízení s kapalnými krystaly; lasery; ostatní optické přístroje
8473	Části, součásti a příslušenství vhodné pro použití výhradně nebo hlavně se stroji a přístroji čísel 8469 až 8472
8544	Izolované dráty, kabely a jiné izolované elektrické vodiče; kabely z optických vláken
3926	Ostatní výrobky z plastů a výrobky z ostatních materiálů čísel 3901 až 3914
8704	Motorová vozidla pro přepravu nákladu
3004	Léky (kromě zboží čísel 3002, 3005 nebo 3006) sestávající ze smíšených nebo nesmíšených výrobků k terapeutickým nebo profylaktickým účelům
8504	Elektrické transformátory, statické měniče (například usměrňovače) a indukční
8542	Elektronické integrované obvody
7326	Ostatní výrobky ze železa nebo oceli
3923	Výrobky pro přepravu nebo balení zboží, z plastů; zátky, víčka, uzávěry lahví a jiné uzávěry, z plastů
8409	Části a součásti vhodné pro použití výhradně nebo hlavně s motory čísel 8407 nebo 8408
8414	Vzduchová čerpadla nebo vývěvy, kompresory a ventilátory na vzduch nebo jiný plyn; ventilační nebo recirkulační odsávače s ventilátorem, též s vestavěnými filtry



5% dovozního trhu (7018 – Skleněné perly, imitace perel, imitace drahokamů nebo polodrahokamů, 9302 – Revolvery a pistole, 7017 – Laboratorní, hygienické nebo farmaceutické skleněné zboží).

Rozdělení potenciálu 322 dovážených položek z ČR je možné popsat následovně:

1 Nejzajímavější skupinu tvoří 60 HS4 položek, které jsou jak významné vývozně pro ČR do Mexika, tak je zároveň významný i jejich dovozní trh v Mexiku. Nazvěme je **potenciálně významné položky**. Každou dílčí položku je dále možné začlenit do jedné z následujících podskupin:

Položka konsolidovaná na trhu = má vysoký podíl na trhu a zároveň český vývoz roste rychleji než konkurence (např. 8532 – Elektrické kondenzátory, 8460 – Obráběcí stroje pro konečnou úpravu kovů nebo cermetů, jiné než čísla 8461, 8415 – Klimatizační zařízení, 8512

– Elektrické přístroje osvětlovací nebo signalizační, kromě výrobků čísla 8539).

Položka je ohrožená = má sice vysoký podíl na trhu, ale konkurence roste rychleji (3603 – Zápalnice; bleskovice; roznětky nebo rozbušky; zažehovače; elektrické rozbušky, 8452 – Šicí stroje a jehly do šicích strojů, 8419 – Stroje, strojní zařízení nebo laboratorní přístroje, též elektricky vytápěné).

Položka doporučená ke konsolidaci = nízký podíl na trhu, ale roste rychleji než konkurence (např. 3602 – Připravené výbušniny, 8301 – Visací zámky a zámky, 8467 – Ruční nástroje a nářadí, pneumatické, hydraulické nebo s vestavěným elektrickým nebo neelektrickým motorem, 8503 – Části a součásti pro použití se stroji čísel 8501 nebo 8502, 8526 – Radary, radionavigační přístroje a rádiové přístroje pro dálkové řízení, 8536 – Elektrická zařízení pro napětí nepřesahující 1000 V; konektory pro optická vlákna, 8465 – Obráběcí stroje pro

opracování dřeva, korku, kostí, tvrdého kaučuku, tvrdých plastů, 8450 – Pračky pro domácnost nebo prádelny, 7304 – Trouby, trubky a duté profily, bezešvé, ze železa (jiného než litiny) nebo z oceli, 8425 – Kladkostroje a zdvihací zařízení, jiné než skipové výtahy; navijáky a vrátky; zdviháky).

Ztráta trhu = nízký podíl na trhu a nižší růst než konkurence (8459 – Obráběcí stroje pro vrtání, vyvrtávání, frézování, řezání vnitřních nebo vnějších závitů úběrem kovu, jiné než čísla 8458, 2921 – Sloučeniny s aminovou funkcí, 8504 – Elektrické transformátory, statické měniče a indukory, 8458 – Soustruhy (včetně soustružnických obráběcích center) pro obrábění kovů, 9999 – Nespecifikované druhy komodit, 9504 – Potřeby pro lunaparkové, stolní nebo společenské hry, pro herny).

2 Tzv. **budoucí příležitosti**, tedy HS4 položky, které jsou z pohledu českého vývozu sice nevýznamné (podílem a/nebo dynamikou růstu), ale v Mexiku znamenají významný dovozní artikl (podílem na celkovém dovozu Mexika a/nebo dynamikou růstu dovozu položky celkem do Mexika). Z celkem 140 položek jsme vybrali 28, jejichž dynamika růstu vývozu do Mexika za sledované období je alespoň 1,5, tj. 50%. Ty můžeme dále rozdělit do podskupin:

Boj o nový trh = zvýšit dovozní podíl na rostoucím trhu (8518 – Mikrofony; reproduktory; sluchátka, a soupravy; elektrické nízkofrekvenční zesilovače; elektrické zesilovače zvuku, 8517 – Telefonní přístroje; ostatní přístroje pro vysílání nebo přijímání hlasu, obrazů nebo jiných dat, jiné než čísel 8443, 8525, 8527 nebo 8528, 7604 – Hliníkové tyče, pruty a profily, 2203 – Pivo ze sladu, 3401 – Mýdlo; organické povrchově aktivní výrobky a přípravky používané jako mýdlo; papír, vata, plst' a netkané textilie, impregnované, povrstvené nebo potažené mýdlem nebo detergentem, 3920 – Ostatní desky, listy, fólie, filmy a pásy z plastů, 8428 – Výtahy, eskalátory, dopravníky, visuté lanovky, 3907 – Polyacetyly, ostatní polyethery a epoxidové pryskyřice; polykarbonáty, alkydové pryskyřice, polyallylestery a ostatní polyestery, 8514 – Elektrické průmyslové nebo laboratorní pece, 2710 – Minerální oleje a oleje ze živičných nerostů, jiné než surové, 7307 – Příslušenství pro trouby nebo trubky, 9015 – Geodetické, topografické, atp.



Foto: GETTY IMAGES

přístroje, 4202 – Kufry, kufříky, pouzdra a schránky, 8535 – Elektrická zařízení pro napětí převyšující 1000 V).

Boj o stávající trh = zvýšit dovozní podíl na úkor konkurence (4818 – Toaletní papír a podobný papír, používané v domácnosti nebo pro hygienické účely, 7310 – Cisterny, sudy, barely, pro jakýkoliv materiály (ne stlačený nebo zkapalněný plyn), ze železa nebo oceli, o objemu nepřesahujícím 300l, 4820 – Kancelářské a papírnické výrobky, z papíru, kartonu nebo lepenky, 5911 – Textilní výrobky a zboží pro technické účely, 3921 – Ostatní desky, listy, fólie, filmy a pásy z plastů, 7009 – Skleněná zrcadla, včetně zpětných zrcátek, 4911 – Ostatní tiskařské výrobky, 7616 – Ostatní výrobky z hliníku, 4819 – Obaly z papíru, kartonu, lepenky, buničité vaty, 3923 – Obaly z plastů, 7419 – Ostatní výrobky z mědi, 7608 – Hliníkové trouby a trubky, 9603 – Košťata, smetáčky, štětce, štětky, kartáče a kartáčky, 3403 – Mazací prostředky).

Navíc je možné u každé položky podobně analyticky zjistit míru koncentrace trhu, podíly ostatních dovozních zemí, jejich dynamiku růstu atp. Jít do větších detailů by vydalo na několik dalších stran, nicméně podobnou analýzu si jen pro svůj vlastní produkt můžete nechat zpracovat přímo svými zaměstnanci.

PRO OBCHODNÍ A EXPORTNÍ ŘEDITELE ŘEČÍ SEDMILETÉ ZKUŠENOSTI

Ještě v roce 2008 jste mohli zjistit přímo na internetu, které firmy dovážejí které zboží (podle celní nomenklatury úrovně HS6). Od roku 2009 je tato informace důvěrná a zjistíte ji jen tehdy, máte-li u místních celníků dobré známosti. Kdo má chuť na skutečně velký byznys, tomu pomůže alespoň každoročně vydávaná studie *500 největších mexických firem*. Velikost se v této studii měří čistými tržbami a pořadí se stanovuje nejen absolutní, ale i relativní s ohledem na sektor působení. Studii najdete zde: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2012/07/12/aeear> („Las 500 empresas más importantes de México“).

Máte-li o mexický trh opravdu zájem, v první řadě investujte peníze do obšáhlejší tržní studie. Kdo zná, umí lépe reagovat, řídit i kontrolovat, a hlavně umí



tvořit obchodní strategii i taktizovat později v samotných jednáních. Většina českých firem se snaží utratit co nejméně peněz. Očekávají, že si informace najdou přes Google a že platit za ověření existence a bonity firmy, právní radu, ověření technické způsobilosti výrobku a další potřebné informace je zbytečný luxus. Anebo jsou přesvědčeny o své pravdě založené sice na letité zkušenosti, ale ze zcela jiného trhu. Oba přístupy jsou velkou chybou.

Prodat do Mexika je nejlepší přes prostředníka, lokální firmu, která mexický trh zná a vyzná se v něm obchodně i mentalitou. Pro zdejší obchodování je totiž nezbytně nutné mít kontakty, navíc v Mexiku v podstatě neexistují společlivé a úplné databáze firem ani internetová obdoba našeho Obchodního rejstříku. Jste-li nováček, je dobré hledat

někoho, kdo vás doporučí, na koho se můžete odvolat při prvním kroku. Zkuste také zapřemýšlet, zdali vaše mateřská či sesterská firma, obchodní partner z jiné země atp. nemají v Mexiku kontakty. Velmi to zjednoduší a urychlí celý případ.

Bedlivě vybírejte svého zástupce či distributora. Navažte s ním vztah osobní návštěvou, i kdyby telefonicky a po e-mailu šlo všechno hladce. Nejenže svého budoucího partnera lépe poznáte, ale učiníte zadosť i společenské stránce obchodu, jež má v Mexiku stejnou důležitost jako jednání samo (viz také část Rady do kapsy pro obchodování s Mexikem). Mít v zemi prostředníka má i tu přednost, že tato osoba je dostupná okamžitě. To Mexičané potřebují, jelikož jsou zvyklí většinu věcí řešit osobně či po telefonu. Rozhodně

nespoléhejte příliš na komunikaci po e-mailu.

Vše výše uvedené platí dvojnásob u státních zakázek. V Mexiku jsou publikovány v Diario Oficial de la Federación (www.dof.gob.mx), což je obdoba českého Obchodního věstníku, a v CompraNet (www.compranet.go.mx), ale tak jako i jinde ve světě je zpravidla ve chvíli zveřejnění už „téměř rozhodnuto“. Pokud nejste skutečně nadnárodní firma či český obr, zúčastněte se těchto zakázek jako subdávatele svých silných nadnárodních odběratelů. V mexických podmínkách se většinou jedná o obrovské dodávky, a to hlavně do infrastruktury (silniční, letecká, námořní přístavy, logistické terminály, vodní sítě, plynovody, příměstská doprava atp.) a ekologie (čističky odpadních vod, zpracování komunálního odpadu, částečně i využití solární energie).

ZÁVĚREM

Do Mexika pošlete obchodníka, který už prokázal schopnost prodat na trzích mimo Evropu a USA a pro kterého je obchod zároveň hra na šachovém poli, improvizace příjemný adrenalin, vytrvalost vrozená devíza a komunikace s lidmi nezbytná součást dne. Člověka, který je taktní, ale důsledný, srdečný, ale seriózní a který se domluví bez problémů španělsky. A zároveň si nebude dělat těžkou hlavu z prvotních neúspěchů a z tlaků vlastního zaměstnavatele, že neplní plán prodeje. ■



Foto: GETTY IMAGES

JAKÉ TO JE, KDYŽ ŽENA ZVE MEXICKÉHO MUŽE

V Mexiku se dodnes nenosí, aby žena, jde-li s mužem na oběd, kávu, večeri či drink, platila. Mexickou ženu to normálně ani nenapadne, v momentě placení má ruce jako tučňák, zakrnělé tak, že si do kabelky nedosáhne ani pro kapsníček či jinak nepostradatelnou rtěnku. Evropskou ženu to napadne automaticky. Nejen proto, aby „nezůstala nic dlužna, a nemusela tak vracet jiným způsobem“, ale taky v případě pracovních obědů. Já zvu, a tak platím.

Takto jsem během posledního týdne zvala dvakrát. Ony muže potřebuji

k byznysu, ale pokud je nebudu mít jako přátele, byznys nebude. Takže konverzace ryze neobchodní. V prvním případě jsem zvala rovnou muže tři. Když účet přistál na stole, dva z nich (třetího dobře znám a hlavně on zná mě, takže zůstal bez hnutí) velmi pohotově vytáhli portmonky z kapes od kalhot. „Kdepak, hoši, tohle je moje pozvání a je to na můj účet,“ slyším se a blesku-rychle mizí lístek v mých rukou. Jeden (asi čtyřicátník) doznává, že za něj ještě nikdy neplatila žena, a oba dva se nechají umluvit jen tím, že jim slíbím, že to bude na účet mého zaměstnavatele

jako „reprezentace“. U rozloučení slibují, že příště zvou oni, a na parkovišti mě vedou ke stříbrnému mercedesu. Nebo že by to bylo spíše to Audi TT o kousek dál, slečno?

Podruhé tentýž týden jsem pozvala muže jen jednoho. Pozvání přijal, nad účtem se neškaredil, ale doznal, že ho nikdy žena nepozvala, natož aby zaplatila. Ale že si to užívá, prý to dokonce volal před obědem svému kamarádovi. Holt jiný kraj, jiný mrav. Je dobré být flexibilní. ■

RADY DO KAPSY PRO OBCHODOVÁNÍ S MEXIKEM

Žiji v Mexiku bezmála sedm let a stále mě mnohé překvapuje. Nejsou to nové věci, spíš stále tytéž, ale v jiných podobách, situacích a intenzitě. Je to vlastně pořád dokola, jako u nás, jen vás tu naštvě, překvapí či zarazí něco jiného. Když tyto rozdíly budete znát, můžete se na ně připravit. Zde je pár tipů, jak na to:

1 Udělejte dobrý dojem. Mexiko je trochu jako jih Evropy. Protože se život odehrává daleko víc než u nás na ulici, forma rozhodně nesmí pokulhávat za obsahem. Dbejte na dobré oblečení a vyleštěné boty, naučte se alespoň pár frází ve španělštině, přivítejte se se všemi na schůzce přítomnými a také se se všemi z nich rozlučte. Drobným dárkem (luxusně zabaleným) nepochybíte.

Nepřeskakujte „small talk“ a snažte se v něm ukázat svou srdečnost, serióznost a zájem o Mexiko. Jako téma raději nevolte politickou situaci. První setkání je doprovázeno podáním ruky jako u nás. Následující schůzky pak mezi muži podáním ruky a zároveň objetím z levé strany, mezi muži a ženami polibkem na tvář z levé strany ve směru vašeho pohledu. A to jak při přivítání, tak při loučení.

2 Nenechte nikoho ztratit svou tvář. Mexická kultura neumí přijímat kritiku, obzvláště ne otevřenou. Nepřijemné věci je třeba se naučit obalovat do slova a jazykově použít 3. slovesnou osobu („no se ha hecho“ atp.), aby nebyla kritika jmenovitá. Příklad ze života: V poledne stále svítí noční světla v patii jedné mezinárodní společnosti. Manažer zodpovědný za správu domu si zavolá zodpovědného pracovníka a říká mu: „Bylo by třeba vypnout ta světla.“ V Mexiku neplatí dělení mezilidských vztahů na „ty v práci“ a „ty po práci“.

Zároveň ale neztraťte ani vy svou tvář. Nerozčilujte se, ale dokažte se ozvat, když se vám něco nelíbí. Použijte stejně nepřímý způsob, jako to dělají Mexičané. Nebojte se, že by vám neporozuměli.

3 Vnímejte čas neevropsky, buďte dostatečně flexibilní. Čas je v Mexiku vnímán neexaktně. Není důležité, že schůzka nezačala včas, cílem schůzky je přece setkání samo. Mnohdy dokonce nedojde ani k diskusi na obchodní téma, ale to je v pořádku. Zajímejte se v hovoru o rodinu svého obchodního partnera. A pozor! Při obchodním obědě či večeri se byznys zpravidla řeší až u kávy. V Mexiku je obchod založen na dlouhodobém vztahu a vybudované důvěře a to prostě stojí čas. Mexičan si vás potřebuje „otuknout“ a vy udělejte to samé. Nevěřte jen slovům, pozorujte, soužijte, ověřte si tvrzené a až pak se rozhodněte.

Připravte se na to, že dohodnuté termíny splněny nebudou. Já osobně říkám „do úterý“, když to potřebuji v sobotu. A když mám ve stejný den tři schůzky, minimálně jedna z nich asi nebude, ale možná bude ad hoc jiná. A když ne, zítra je také den. Mexiko vás dobře naučí najít balanc mezi flexibilitou a bráněním vlastních limitů. A slovu „efektivita“ dá zcela jiný rozměr.

4 Zvykněte si na hierarchii. V Mexiku je velmi hierarchická společnost. Platí v ní dělení do společenských tříd podle financí. Ty jdou historicky ruku v ruce s barvou pleti danou mírou španělské krve v rodokmenu. Hierarchie a její dodržování platí i ve firmách a odpovídá tomu vysoký rozdíl ve mzdách nadřízeného a podřízeného. Od podřízeného se neočekává ani činění rozhodnutí, ani příliš aktivní účast na průběhu jednání. Věnujte proto pozornost zjištění, kdo je „decision maker“, ale nikdy nepřeskočte jeho sekretářku. Tím, že se od podřízených neočekává aktivita, ale plnění zadaných úkolů od nadřízeného, je sekretářka často tím nešťastným filtrem ve vaší komunikaci.

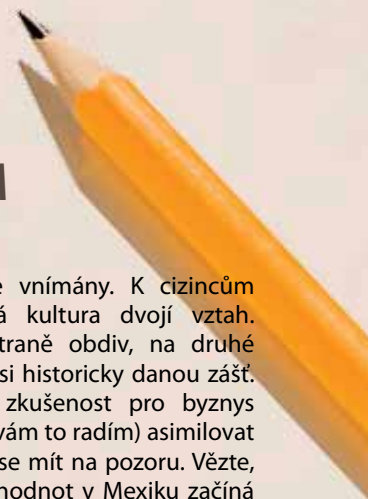
5 Asimilujte se, abyste zapadli. Zatímco u nás je kladen důraz na seberealizaci, mexická společnost hledá příslušnost ke skupině. Arogantní chování a pocit nadřazenosti ze strany cizinců jsou Mexičany

velmi citlivě vnímány. K cizincům má mexická kultura dvojí vztah. Na jedné straně obdiv, na druhé straně jakousi historicky danou zášť. Má osobní zkušenost pro byznys spíše velí (a vám to radím) asimilovat se, ale vždy se mít na pozoru. Vězte, že žebříček hodnot v Mexiku začíná rodinou. Až pak je práce. Následuje zábava a religiózní aktivity.

6 Komunikujte obšrně, ale neztraťte nit. Dobré rétorické schopnosti se v Mexiku uznávají. I když vám stokrát přišlo, že řečník nemíří k podstatě věci, neztraťte pozornost a nit. „Čtete mezi řádky“. Dobře poslouchejte a vnímejte neverbální prvky komunikace. Mexičané neradi říkají „ne“, neradi přiznávají, že něco neumí nebo nemohou udělat. Pro ně samotné je to problém a zároveň vás nechtějí zarmoutit a zkazit chvíli. Raději vám řeknou to, co chcete slyšet. Narazíte-li na pasivní rezistenci a slůvka jako „al rato“ (za chvíli), „ahorita“ (teď hned, nebo také nikdy), „mañana veremos“ (uvidíme zítra) a jiná podobná, vězte, že je to spíše zamítnutí a výraz toho, že nemají chuť něco udělat. Podezřelé jsou také opakované odpovědi typu „to je perfektní“, „samozřejmě“, „ihned uděláme“... Ve slovní i písemné komunikaci obdržíte mnoho krásných a emočně pozitivně zabarvených slov, aniž by se ale vytratila formálnost. Jedněte stejně a dejte tak najevo, že máte rádi život, jste srdeční a bodrý, že jste člověk, a ne stroj.

7 Přizpůsobte se místnímu kalendáři. Typická pracovní doba je v kancelářích od 9 do 18 hodin. Mezi 14. až 16. hodinou se nesnažte někoho v Mexiku zastihnout, obědvá. Podobně od 12. prosince až do Tří králů a o velikonočním týdnu.

8 Když nevíte, nechte si poradit místním člověkem, k němuž máte důvěru. Mnohdy přes vlastní ego a útlý firemní rozpočet nedohlédneme dál než na špičku vlastního nosu. Mít dobré kontakty se v Mexiku velmi cení! ■



V MEXIKU BUĎTE CO NEJVÍCE EMPATIČTÍ

ANEB CO SI O ČESKÝCH OBCHODNÍCÍCH MYSLÍ MEXIČANÉ



Eduardo Ellerbracker, generální ředitel společnosti Ellercom, S.A. de C.V., která je zaměřena na bezpečnost informačních technologií (www.ellercom.com).

S českými obchodníky spolupracujete čtyři a půl roku. Jaká je podle vás obchodní kultura Čechů?

Máme obchodní zkušenost s firmami z USA, Ruska, Německa a Francie. Obchodní kultura Čechů je inteligentnější, více zaměřená na spolupráci, také lidsky příjemnější.

Co byste jim poradil pro to, aby si zabezpečili platby za své výrobky/ služby?

Záleží na typu distribuce. Aniž bych opomněl dobře sepsané smlouvy, doporučil bych věnovat pozornost také registru obchodních značek, log a sloganů u IMPI (mexický Institut průmyslového vlastnictví).

Co by jim podle vás pomohlo k většímu úspěchu na mexickém trhu?

Vztahy; velké obchody se dělají mezi kamarády a známými. Mohli by více využívat sympatie, které Mexičané vůči české kultuře chovají.

Omar Villaseñor, ředitel právního odd. SIP Innovation (www.sipi.mx) – korporátní právo a transfer technologií. S Čechy spolupracuje dva roky.

Jací jsou podle vás Češi obchodníci?

Jsou velmi přímí a myslím, že jsou zvyklí dělat byznys v německém stylu, což jim tady způsobuje konflikty. Často si nezjistí a neanalyzují, jaké jsou možnosti protistrany. Zároveň také i přes naše rady většinou nedělají „due diligence“ svých potenciálních klientů či obchodních partnerů.

Jakou chybu dělají při zabezpečování plateb za své výrobky?

Nedostatečně využívají prostředky, jako jsou akreditiv, směnka atp., a to dříve než předají výrobky mexickým klientům.

Co by jim mohlo pomoci k většímu úspěchu na mexickém trhu?

Mexická kultura je „vypadat dobře“. Takže nechtě mají české firmy na paměti: Mexičané jim nikdy nesdělí všechny problémy. Budou tvrdit, že vše je jednodušší, než se zdá. Proto radím, aby si Češi sami zjišťovali a ověřovali všechny skutečnosti, a vždy, naprosto vždy byli připraveni na nejhorší možnou variantu.

Pilar E. Valles, generální ředitel Tecnología de Excelencia Maquinaria S.A. de C.V. (pilope13@hotmail.com). Společnost se zaměřuje na distribuci zemědělských strojů a zemědělských vstupů, případně zprostředkování exportu zemědělských produktů.

Jaký je podle vás rozdíl mezi obchodní kulturou Čechů a Mexičanů?

Domnívám se, že velký. Češi jsou zejména pragmatičtí a nezdvořilí a Mexičan je zase příliš rozvláčný ve vztahu s cizinci. To způsobuje, že jsou Češi reaktivní a mrzutí a zablokují se uzavření obchodu. Mohli by se zlepšit ve studiu místních norem a pravidel a právně si lépe ošetřit své dohody a smlouvy.

Jakou pro ně máte radu pro to, aby si zabezpečili platby za své výrobky/ služby?

Ověřit si existenci firmy, její sídlo, splnění registračních povinností, účty, bonitu atp.

Co mají udělat pro úspěch na mexickém trhu?

Umět španělsky a poznat potřeby Mexika. A nezapomínat, že mexického obchodního partnera je třeba poznat, jeho historii, úroveň a styl života, seznámit se s tím, čeho dosáhl.

David F. Bortolussi, generální ředitel Bortolussi Services (bortolussi@prodigy.net.mx). Společnost je zaměřena na armádní dodávky. S Čechy spolupracuje již 14 let. Velký milovník Čech a české kultury.

V čem jsou Češi dobří obchodníci a co by podle vás mohli naopak zlepšit?

Obdivuji to, že na všechno mají systém. Od pracovního procesu až po jakýkoliv detail svého každodenního života. Mají vynikající produkty skvělé kvality, velmi funkční výrobky s jednoduchou

konstrukcí. Ale... Mají jeden velký problém – nedůvěřivost.

Co by měli udělat pro to, aby byli na mexickém trhu úspěšnější?

Pomohlo by jim, kdyby chtěli porozumět obtížím a komplexnosti mexického trhu. Není jednoduché je přesvědčit o tom, že Mexiko je země otevřená velkým obchodním příležitostem, že také konkurence je velká a že jejich obchod zde může růst skoro neomezeně. Ovšem jen tehdy, pokud budou naslouchat radám, jaký je proces na místním trhu, a budou jej respektovat, namísto tisíce a jedné pochybnosti před, v průběhu i po uzavření obchodu.

Pedro García, generální ředitel LAFRAP (www.lafrap.com.mx) – právní a daňové poradenství a poradenství lidských zdrojů. S Čechy spolupracuje jeden rok.

Jací jsou čeští obchodníci?

Jsou konkrétní, pragmatičtí a zejména hledí na technické detaily, neztrácejí až tak čas formou. Nedůvěřují mexickému stylu, co se formy obchodování týče, což vyvolává ideologickou bariéru v přirozených procesech vyjednávání. Věnují velmi malou pozornost vyjádření emocí a empatie vůči svým potenciálním obchodním partnerům, což je něco, co je v přímém rozporu s latinskoamerickou kulturou jako takovou.

Co byste jim poradil pro to, aby si zabezpečili platby za své výrobky/ služby?

Zdokumentovat každou operaci, kterou zde v Mexiku zrealizují (prostřednictvím smluv, faktur atd.), aby v případě nutnosti mohli dokázat tvrzení.

A pár cenných rad pro obchodní úspěch v Mexiku?

Za první: ať si najdou profesionální poradenství ve všech oblastech svého podnikání (právní, účetní, daňové, lidské zdroje, nemovitosti atd.). A ať následují doporučení, jelikož mexický trh má mnoho specifík, kterým je třeba rozumět a respektovat je.

Za druhé: ať se snaží generovat více empatie vůči svým potenciálním obchodním partnerům, i když to znamená oprostít se od své filozofie a vlastních národních specifík. ■

FOTO: THINKSTOCK



Rok 2012 PODLE KOSMOVIZE MAYŮ

ASI PŘED PŮL DRUHÝM ROKEM JSEM DOMA ZAPŘEDLA HOVOR NA TÉMA DĚTI. MŮJ MEXICKÝ PŘÍTEL VYCHOVANÝ EZOTERICKÝM OTCEM MI TEHDY ODPOVĚDĚL ASI TOTO: „K ČEMU, KDYŽ BUDE KONEC SVĚTA?“ MEXICKÁ KAMARÁDKA SE MI ASI PŘED PŮL ROKEM SVĚŘILA, ŽE MÁ DOMA ZÁSOBU ZÁKLADNÍCH POTRAVIN A ZEJMÉNA VODU. TO AŽ NASTANOU „TŘI DNY TMY“, VYSVĚTLILA MI.



Foto: Archiv MLT Mexiko

Začala jsem se tedy pít po tom, „odkud vítr vane“, ale většina Mexičanů o něčem takovém nemá ani potuchy. A i ten, kdo má, žije život TEĎ a TADY, ostatně typicky pro latinskoamerický svět. Nakonec nejvíce se myšlenky

příchodu katastrofy chytli Italové, kteří již pár let staví na Yucatanském poloostrově „město konce světa“. Místní Mayové se nadále věnují svému každodennímu životu a oni i ostatní „probuzení“ Mexičané, věří, že co má přijít, přijde a není třeba se toho obávat. Naše duše si vybraly to zažít.

VŠE JE ENERGIE V POHYBU

Podle Mayů je paradoxně svět hmoty, jak ho známe, tvořen nehmotou. Hmota existuje jen podle našeho vnímání, ve skutečnosti je všechno tvořeno kreativní energií, Velkým duchem, anebo, jak ho nazývají Mayové, Hunab Ku. Tedy vše, co existuje, je energie v pohybu, částice, jež vibrují v různých frekvencích.

Mayové byli skvělými astrology, znali velké i menší vesmírné cykly. Podle nich je evoluce lidstva zahrnuta v božím plánu tvoření, který bylo možné poznat tím, že pochopili právě vesmírné cykly.

Tento boží plán tvoření je popsán v mayských svatých knihách – Popol Vuh a Chilam Balames. Podle nich 21. prosince 2012 ukončíme pouť po podsvětí, či chcete-li iluzi, a vrátíme se ke skutečnému vesmírnému rytmu, staneme se vibračně synchronní s vesmírem (viz také Schumannova rezonance planety Země). Proto se tento moment často nazývá konec cyklu, nikoliv života jako takového, ale času/rytmu/vibrace, jak ho známe a vnímáme.

ZA VŠÍM HLEDEJ SLUNCE

Je astronomy prokázáno, že Slunce bude v daný den v jedné linii s centrem Galaxie (Xilbalba) a projde tmavou trhlinou, známou také jako „kosmický porodní kanál“. Narůstající množství přicházející sluneční energie se zvětší v momentě průchodu touto trhlinou, která ve stejný okamžik vyšle intenzivní paprsek, jenž ovlivní magnetické pole Země a s tím všechno na ní. Podle této teorie vstoupíme do páté dimenze, a to v důsledku změn v magnetickém poli Země, změn v naší vlastní vibraci a změn, které tento úkaz přinese naší DNA. Také zeměkoule bude na tuto novou situaci reagovat, změní se její polarita, aby se vyrovnala s těmito novými podmínkami.

Z toho, co má přijít, však není třeba mít strach. Velkou novou silou se stane láska, která nás ochrání a bude nám sloužit v nových časech.

V článku byly použity myšlenky a citace z knihy Guillerma Gabilonda *Viviendo en el amor, Co creando el Cielo en la Tierra... claves para incorporar la energía del 2012 en nuestras vidas (Žítí v lásce, spolutvoření nebe na Zemi... klíče k začlenění energie roku 2012 do našich životů)*. ■

Autorkou příspěvků na str. 12–22 je Alice Dokoupilová.

Vystudovala Mezinárodní obchod na VŠE, od roku 2005 žije v Mexiku. V ČR pracovala jako finanční analytik a později projektový manažer ve firmách Horizon Energy Development a J&T Investment Advisors (obojí obor energetika). V Mexiku pak v oddělení business development firmy The Everest Group (služby na klíč pro zahraniční výrobní investory v Mexiku), v letech 2008–2011 zastávala funkci ředitelky zahraniční kanceláře CzechTrade v Mexico City.

V současné době pracuje jako externí poradce pro obchod s Mexikem. Je také učitelkou kundalini jógy, terapeutem Bachových květů a zprostředkovatelem reiki. Jejím životním cílem je vybudovat centrum komplexní medicíny.



PREVENCE JE LEVNĚJŠÍ NEŽ HAŠENÍ POŽÁRU

DO MEXIKA JEN S DOBRÝM PRÁVNÍKEM V ZÁDECH. VYPLÝVÁ TO ZE ZKUŠENOSTÍ ČESKÝCH PODNIKATELŮ, RADÍ NÁM TO TAKÉ MEXIČTÍ OBCHODNÍCI: VŠE PEČLIVĚ ZDOKUMENTOVAT, VĚNOVAT POZORNOST SMLOUVÁM A RESPEKTOVAT MÍSTNÍ NORMY. HLEDÁNÍ TAKOVÉHO PARTNERA NÁS PŘIVEDLO AŽ DO PRAŽSKÉ KANCELÁŘE DLA PIPER. TA MÁ TOTIŽ JAKO JEDNA Z MÁLA KANCELÁŘÍ PŮSOBÍCÍCH V ČESKU SVÉ ZÁZEMÍ I V MEXIKU. ZEPTALI JSME SE TEDY PETERA VALERTA, KTERÝ JE VEDOUCÍM PARTNEREM PRAŽSKÉ DLA PIPER:



Foto: archiv DLA Piper

Peter Valert, vedoucí partner pražské kanceláře DLA Piper

Mezinárodní advokátní kancelář DLA Piper patří s více než 4200 právníky v 77 pobočkách k největším na světě. Poskytuje právní služby společností v téměř všech oblastech souvisejících s jejich podnikatelskou činností, ať již jde o pracovní právo, korporátní problematiku, duševní vlastnictví, nemovitosti či problematiku veřejných zakázek. Vzhledem k velkému množství poboček je schopna zajistit svým klientům právní poradenství vysoké úrovně prakticky po celém světě.

Informace o Projektu Marshall:
zdenek.tomicek@dlapiper.com,
david.kucera@dlapiper.com.

Proč by neměla firma, která se chystá do Mexika, podcenit hledání nadstandardních právních služeb?

Důvody jsou stejné jako při hledání právních služeb v České republice. Společnosti by se ve svém vlastním zájmu měly začít řídit pravidlem, že prevence je levnější než následné hašení požáru. Bohužel, především společnosti z řad menších a středních se na nás většinou obrazejí až v době, kdy ‚požár‘ vzplane.

Není divu, protože služby mezinárodní advokátní kanceláře jsou o jiných cenách než třeba služby právníka v regionu. Malé a střední firmy si drahého právníka většinou nemohou dovolit.

Naše sazby za právní služby patří skutečně do vyšší kategorie. Pokud se však vrátím například k Mexiku, troufám si říci, že většina lokálních právníků nemůže nabídnout v požadované kvalitě to, co my. Zúročujeme zkušenosti z mezinárodního obchodu a místních prostředí v obou zemích, garantujeme kvalitní smlouvu, umíme pracovat s dokumentárními akreditivami či najít pevnou vazbu na místní inkasní agentury. Navíc máme značné zkušenosti s mezinárodními i lokálními arbitrážemi a jinými způsoby řešení případných sporů. Je tedy otázkou, zda jsou naše služby v konečném důsledku drahé. Nicméně, jsme si vědomi, že českým společnostem mohou naše sazby připadat vysoké, proto za nimi nyní přicházíme s nabídkou výhodnějších sazeb.

To by je jistě zajímalo. Co si pod tím máme představit?

Našimi klienty jsou převážně velké nadnárodní společnosti. Vzhledem k současné světové krizi jsme se však

rozhodli vydat i jinou cestou a zkusit pomoci oživit trh. Tak vznikl z iniciativy kolegů Tomička a Kučery projekt, který je určený převážně menším a středním společnostem a který jsme nazvali symbolicky Projekt Marshall. Ne náhodou po Georgi C. Marshallovi, jehož plán kdysi pomáhal postavit Evropu na nohy. Naše kancelář je z poloviny americká a já osobně jsem Čechoameričan, proto se mi v této souvislosti název velmi líbí.

Jaké výhody tedy firmám nabízíte?

Díky vhodné zvoleným parametrům jsme schopni malým a středním podnikům poskytovat v České republice právní služby ve vysokém standardu mezinárodní kanceláře, jehož výhody spočívají nad rámec již uvedeného také například v jazykové vybavenosti, technickém zázemí, přeshraniční spolupráci a sdílení know-how. To vše za velmi vstřícných cenových podmínek.

Vstřícné cenové podmínky znamenají, že budou dostupné i menším firmám?

Věřím, že ano, neboť budou cenově srovnatelné s většinou českých advokátních kanceláří.

Proč to děláte?

Domníváme se, že by se velké úspěšné společnosti měly v rámci svých možností začít podílet na podpoře ekonomického růstu. Víme, že tento růst lze nastartovat především prostřednictvím prosperity malých a středních společností. Proto jsme se na ně zaměřili a nabízíme to, co umíme, tedy kvalitní právní služby tak, aby byly pro tyto společnosti dosažitelné. ■

ZA ROZHOVOR DĚKUJE JANA JENŠÍKOVÁ

O DLEHLÝ REGION Z JINÉHO POHLEDU ANEB LATINSKÁ AMERIKA NA ANAMORFNÍCH MAPÁCH



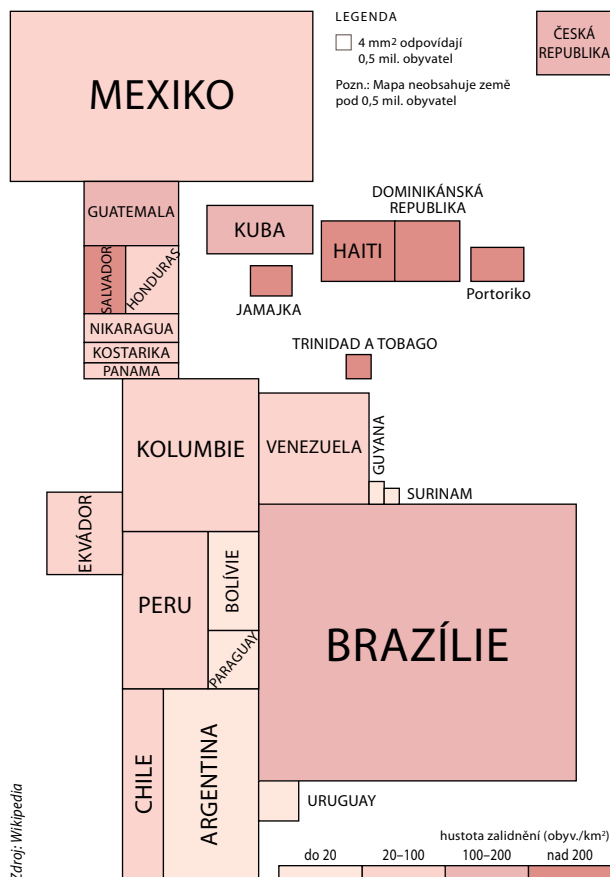
ÚZEMÍ OD ŘEKY RIO GRANDE AŽ PO OHŇOVOU ZEMI SKÝTÁ NADĚJNOU, DOSUD NEVYUŽITOU OBCHODNÍ PŘÍLEŽITOST PRO ŘADU ČESKÝCH FIREM. I PROTO SE LATINSKOU AMERIKU, TRH S TĚMĚŘ 600 MILIONY OBYVATEL, POKOUŠÍME PŘIBLIŽIT POMOCÍ ANAMORFNÍCH MAP. TY ZOBRAZUJÍ ZEMĚ JAKO OBDĚLNÍKY, PLOCHOU ÚMĚRNĚ VELIKOSTI UKAZATELE PRO DANOU ZEMI. ČTENÁŘI POSKYTNOU CENNÉ SROVNÁNÍ A OKAMŽITÝ PŘEHLED.

DVOJICE MAP NA TÉTO STRÁNCE ZOBRAZUJE POPULAČNÍ A HOSPODÁŘSKOU VELIKOST ZEMÍ LATINSKÉ AMERIKY. VEDLEJŠÍ STRANA NABÍZÍ DETAILNĚJŠÍ POHLED NA DOVOZ ČTYŘ VYBRANÝCH KOMODIT DO REGIONU. PRO NÁZORNÉ SROVNÁNÍ UKAZUJEME VŽDY V PRAVÉM HORNÍM ROHU MAPY TAKÉ ČESKOU REPUBLIKU.

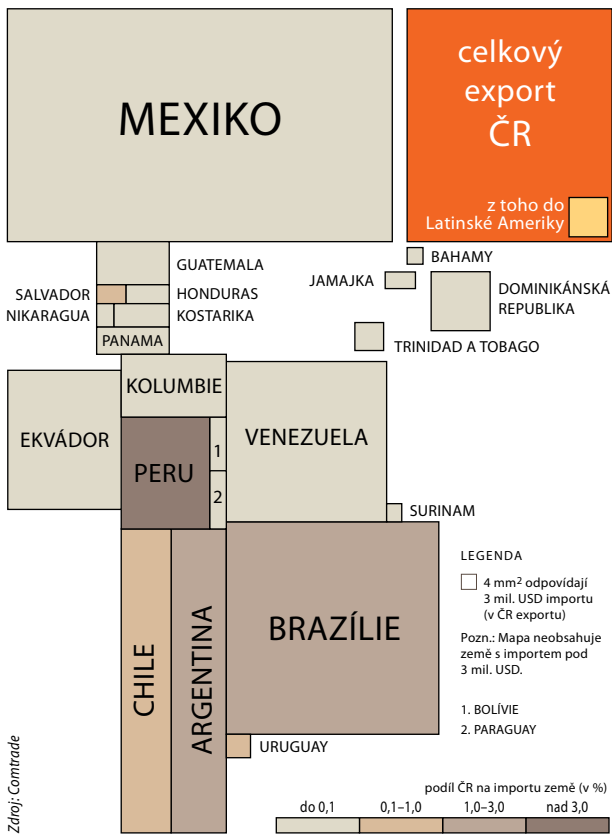
HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT



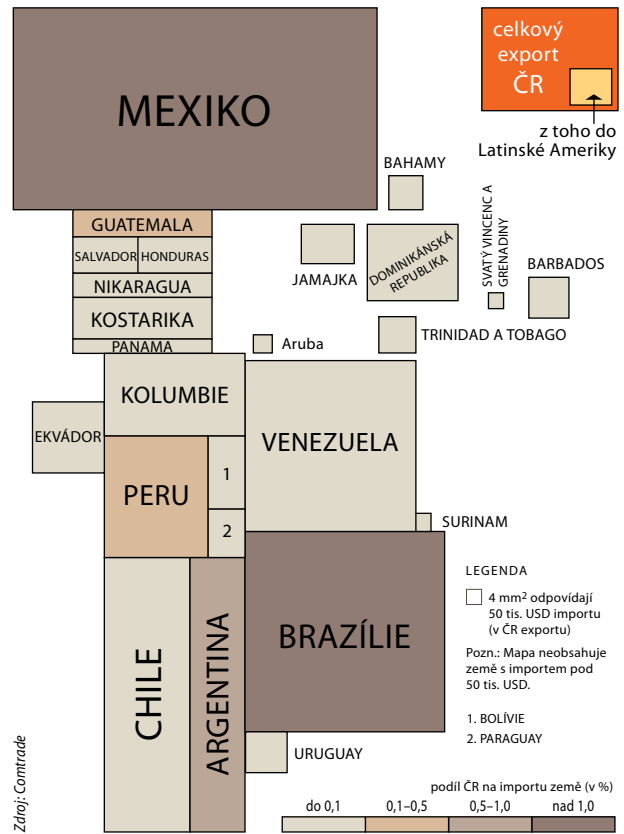
POČET OBYVATEL



IMPORT ELEKTROMOTORŮ A GENERÁTORŮ



IMPORT LABORATORNÍHO SKLA



IMPORT LÉKAŘSKÉHO NÁBYTKU



IMPORT LOŽISEK



Iveta Ocásková:

KDYBY SE NEPOMĚŘovalo HDP, ALE SPOKOJENOST SE ŽIVOTEM, MEXIKO BY BYLO NEJSPÍŠ NA PRVNÍM MÍSTĚ

K ROZHOVORU S IVETOU OCÁSKOVOU, KTERÁ MÁ V KOMERČNÍ BANCE POD KŘÍDLEM KORPORÁTNÍ KLIENTELU, MĚ PŘIVEDLO TAK TROCHU HLAVNÍ TÉMA TOHOTO ČÍSLA, TEDY MEXIKO. VÍ SE O NÍ, ŽE JE VELKÁ MILOVNICE TÉTO LATINSKOAMERICKÉ ZEMĚ A MÁ JI PROCESTOVANOU KŘÍŽEM KRÁŽEM.



Ing. Iveta Ocásková, zástupkyně výkonného ředitele pro distribuční síť pro korporátní segment Komerční banky

Řekněte mi, čím vás Mexiko tak uchvátilo?

Z Mexičanů číší pokora a štěstí. Umí být dokonale šťastní. I když jejich ekonomická situace a standardy jsou nepoměřitelné s našimi, radují se třeba z mála. Pokud by státy nesoutěžily ve velikosti svého HDP, ale ve spokojenosti svých obyvatel se životem, myslím, že by Mexiko stálo na zlaté příčce.

Nabíjí mě velikost té země, její příroda. Je například fascinující, že asi pětinu všech borovic, které jsou na zeměkouli, najdete právě v Mexiku. Jsou tam kilometry a kilometry pláží, kde nikoho nepotkáte. Je tam takové ticho, že vás to úplně pohltí. Ani já tam téměř nejsem schopná mluvit. *(smích)* Okouzilo mě tam mnoho nádherných okamžiků, například když jsme, stejně jako to dělají indiáni, aby zvýšili procento populace želv, měli to štěstí a vypouštěli do moře malé želvičky, karety. Každá z nich od nás dostala jméno.

A co mexické bankovníctví?

Udělalo skok dopředu. Bankovní sektor byl nechvalně proslulý nekvalitními službami, extrémně vysokými poplatky, málo atraktivními produkty, obrovským rozdílem mezi úrokovými sazbami úvěrů a depozit. Za poslední desetiletí všechny banky až na jednu výjimku získaly zahraniční investory, což samozřejmě přineslo svěží vítr. Nicméně přeplněnou pobočku jsem viděla i na vlastní oči.

Finančního partnera, stejně jako obchodního, si tam musíte velmi pečlivě vybírat, jinak vaše úsilí nebude k ničemu. O tom by mohla spousta českých firem dlouze vyprávět.

Například naše mateřská společnost Sociétés Générale je v Mexiku zastoupena reprezentací a leasingovým servisem pod hlavičkou ALD Automotive Mexique. Komerční banka spolupracuje zejména s top pěti mexickými bankami – BBVA Bancomer, Banco Nacional de Mexico, Banco Santander, HSBC Mexico a Banco Nacional de Comercio Exterior. Pro své klienty obstaráváme ročně stovky došlých i vyšlých plateb i v lokální měně MXN. Podle našich zkušeností nejsou s transakcemi problémy.

Vraťme se z Mexika domů. Očekávaný výstup naší ekonomiky z recese v letošním druhém čtvrtletí se bohužel nenaplnil. Jaký vaši analytici předpokládají další vývoj?

Všichni víme, a naši korporátní klienti nejvíce, že české hospodářství je spjata téměř pupeční šňůrou s vývojem v Evropské unii, kam směřuje více než osmdesát procent českých exportů. Zahraniční poptávka je tak pro českou

ZÁKAZNÍCI OD NÁS
MUSÍ DOSTÁVAT FÉROVÉ
INFORMACE, I KDYŽ TO
NĚKDY BOLÍ.

ekonomiku klíčová. Není tedy velkým překvapením, že v souvislosti s dlouhými problémy Evropy, zpomalujícím německým hospodářstvím a ekonomikou eurozóny v recesi se příliš nedaří ani domácí ekonomice. A tomu odpovídají i výhledy našich analytiků. I ve druhé polovině roku bude ekonomika koketovat s recesí a za celý letošní rok české hospodářství poklesne. Pro rok 2013 očekáváme stagnaci či hospodářský růst ve výši pouhých 0,6%.

Ovlivní to nějak vztah banky k firmám?

Dnes si to nemyslím. Očekávání klientů je již delší dobu tažené předpokladem

nízkorůstového prostředí a oboustranná zkušenost ukazuje, že pro celou řadu firem stále existují zajímavé obchodní příležitosti. Na těch se podílíme a chceme podílet. Koneckonců čísla hovoří jasně: i když ekonomika už v podstatě delší dobu stagnuje, její úvěrování ze strany bankovního sektoru a Komerční banky se určitě nezastavilo.

Vaše banka si zakládá na tom, že podporuje svou firemní klientelu v jejím rozvoji, exportu nebo třeba při dlouhodobých investicích. S jakými novými produkty jste tento rok přišli?

První větou jste v podstatě vystihla naši strategii, tedy dlouhodobě stát u našich klientů při jejich provozu a rozvojových investicích. Nové produkty pro firmy dnes nejsou až tak zásadní, banky nabízí téměř standardizované služby. Co rozhoduje, je kvalita, čas, ochota a odbornost. I proto jsou pro nás důležité inovace – automatizace, elektronizace, systematizace, on-line produkty. Důležité je také mít kvalitní analýzy pro řízení, rozhodování, hledání příležitostí i eliminaci negativních dopadů.

S tím souvisí také nezbytná znalost obchodního modelu klienta, porozumění potřebám současným i budoucím a návrh vhodných řešení, která nemohou být plošná. Musí být akceptovatelná jak pro klienta, tak pro banku. K tomu potřebujeme znát řadu seriózních informací jak od klienta, tak z trhu, abychom se nespolehali na planou víru, stáli nohama na zemi a upozornili na možná rizika. Zákazníci od nás musí dostávat férové informace, i když to někdy bolí. Vždy se snažím vysvětlit i pozici banky, a to od pracnosti některých řešení, vhodné struktury financování až po požadované podmínky.

A co novinky v souvislosti s Mezinárodním strojírenským veletrhem? Do Brna přicházíte každoročně s nějakým překvapením. Jaké bude to letošní?

Nový bude například náš krásný výstavní stánek na volné ploše před pavilonem Z, kam všechny naše klienty srdečně zveme. Ale to určitě není to, na co se ptáte. Chystáme například nový obchodní přístup zejména pro strojírenské společnosti obchodující s Ruskem. Tento trh je obrovsky rostoucí, atraktivní a konzumující naše stroje a propojené

MÁM RADOST, KDYŽ SE
SETKÁVÁM S PODNIKATELI,
KTEŘÍ VĚDÍ, CO CHTĚJÍ,
A JDOU SI ZA SVÝM SNEM.

služby. Rovněž bychom se chtěli více zapojit do ovlivňování korporátního prostředí spolu s vhodným a respektovaným partnerem. Podrobnosti bych si však přece jen ráda nechala až na veletrh.

Prozradte našim čtenářům, z čeho máte při své práci největší radost?

Mám radost, když se setkávám s podnikateli, kteří vědí, co chtějí, a jdou si za svým snem. Je radost, když nám důvěřují a nechají nás natolik nahlédnout do karet, že se nám podaří společně najít takové řešení financování, s nímž jsou maximálně spokojeni. To musí být standardem pro každého bankovního poradce.

Je radost sledovat například novou inovativní linku, z níž padají výrobky oblíbené na trhu. Těší mě vědět o úspěšných obchodech přes hranice naší malé země. Hřeje mě, když vím, že jsme jedním ze střípků v mozaice, více či méně důležitých, který byl podstatný pro start či běh našeho klienta za obchodním úspěchem.

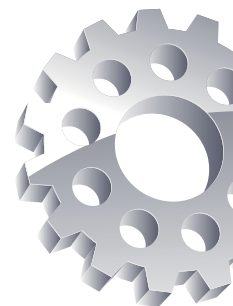
S IVETOU OCÁSKOVOU
SI POVÍDALA JANA JENŠÍKOVÁ.
FOTO: ARCHIV KB

Iveta Ocásková věnovala prakticky celou dosavadní profesní kariéru Komerční bance. Prošla řadou pozic – od bankovního poradce přes risk, vedení divize obsluhující největší klienty až po dnešní zodpovědnost za řízení segmentu korporátní klientely. Ke své práci přistupuje tak, jako by to byl její vlastní byznys. Věci dotahuje do konce, jedná na rovinu a umí přiznat chybu.

Ladislav Filip:

JAK JSME DOBŘÍ? ZEPTEJTE SE V NASA

PRÁVĚ V DOBĚ, KDY VZNIKAL TENTO ČLÁNEK, DOPRAVILA NASA ŠTASTNĚ NA MARS ÚDAJNĚ NEJSLOŽITĚJŠÍ VESMÍRNÝ PŘÍSTROJ, JAKÝ KDY ČLOVĚK VYROBIL – ŠESTIKOLOVÉ ROBOTICKÉ VOZÍTKO CURIOSITY ZA 45 MILIARD KORUN. MOŽNÁ, ŽE NÁKLAD NA JEHO PALUBU POMÁHAL PŘEPRAVIT VÝTAH ZE STŘEDOČESKÝCH SEDLČAN.



Na referenci z vesmírného centra Johna C. Stennise v Mississippi jsou v Sedlčanech právem hrdí. Zakázka, kterou získali přes amerického distributora, byla realizována loni a podle slov ředitele Sedlčanských strojírny STROS Ladislava

v USA, nebo v mrakodrapch v New Yorku na Manhattanu.“

Ředitel Filip přitom přiznává, že díky tomu také udělali velký skok po stránce technologické, neboť NASA měla speciální požadavky na zabezpečení motorů, kladla velký důraz na požární režim, a tak strojírnu dovedla k novým řešením. „Kromě toho nám tato zakázka pomohla zvládnout krizi, do které jsme se pomalu propadali. Pochopili jsme, že jestli chceme obstát ve světové konkurenci, musíme přicházet s originálními řešeními šitými na míru klientovi,“ zdůrazňuje.

CESTA Z KRIZE? SPECIÁLNÍ PROJEKTY

Krizové situace jsou sedlčanští strojaři zvyklí řešit a nestrkat hlavu do písku. Například v devadesátých letech to s nimi dobře nevypadalo. Jednu dobu to dokonce směřovalo k tomu, že se podnik se čtyřicetiletou tradicí zavře. Měnili se majitelé, mizely stroje. Pak přišel současný majitel a tomu se podařilo strojírnam vrátit jejich zašlou slávu. Dnes v nich pracuje na dvě stě lidí a mapa světa v jejich zasedací místnosti je doslova posetá barevnými hlavičkami špendlíků, kam všude dodali své výtahy. Před konkurencí získávají body díky schopnosti přijít s individuálními řešeními a realizovat unikátní projekty. Ročně vynakládají 5 až 10 milionů korun na výzkum a vývoj.

„Další krizovku jsme řešili v roce 2009 v souvislosti s všeobecným propadem ve stavebnictví a strojírenství. Tehdy náš obrat klesl až na polovinu a museli jsme uvolnit i některé pracovníky, zvláště brigádníky a důchodce, kteří nám předtím pomáhali v době nárůstu práce. Ale pak přišel úspěch v NASA a my jsme se začali orientovat na speciální zakázky. Už v roce

2010 jsme se pohybovali na cca 80 procentech obratu z doby před krizí a stejně je tomu i letos. U našich zákazníků v rozlehnutých teritoriích se krize dosud projevuje, například jsou velmi omezené nákupy z Anglie, ale starých obrátů nedosahuje ani USA, Kanada nebo Rusko. Proto se snažíme mířit na nové cíle,“ shrnuje ředitel.

Téměř čtyři pětiny produkce ze Sedlčan se vyrábí pro zahraniční trhy. Strojaři se již několik let snaží prosadit na nových trzích v Jižní Americe, Asii i Africe. Přitom vědí, že je to běh na dlouhou trať a získání nového klienta s odlišnou mentalitou vyžaduje hodně času a úsilí.

BOJ O MEXIKO? NEVZDÁME

S myšlenkou prodeje do Mexika a následně dalších zemí Jižní a Střední Ameriky si začali pohrávat na základě odezvy z výstavy BAUMA 2010, kdy je

NEJ...

Nejvyšší výtah značky STROS má 320 metrů a najdete ho spolu s dalšími šesti výtahy této značky v nejvyšší budově v Moskvě, The Mercury City Tower.

Největší nosnost má speciální výtah STROS pro vesmírné středisko NASA v USA. Uveze až 3600 kg.

Nejrychleji dokážou jet výtahy STROS 90 metrů za minutu. Takové spolehlivě fungují například v USA v Chicagu a New Yorku na Madison Square Garden či na Empire State Building.



Ing. Ladislav Filip, ředitel společnosti STROS – Sedlčanské strojírny

Filipa znamenala ve své době obrovský přelom. „Byla to naše první velká zakázka pro USA. Tím, že jsme uspěli v NASA, jsme získali velmi cennou referenci. Od té doby slouží naše výtahy například v elektrárně Plant Scherer v Atlantě, která patří mezi pět největších výrobců elektřiny



a po více než roce jsme se ocitli zase na začátku. Boj jsme však nevzdali a dál komunikujeme s několika zajímavými půjčovnými stavebních strojů z různých částí Mexika, které projevily zájem o distribuci našich výtahů.“

Podle exportní manažerky STROSu je situace ztížena také cenovou politikou, kterou hodně ovlivňují čínské výrobky a mentalita Mexičanů. Ti jednak upřednostňují dlouhotrvající obchodní vztahy a jim známou produkci a také stále ještě před kvalitou a dlouhou životností kladou důraz na cenu výrobku.

„Přesto věříme, že v Mexiku v blízké době prorazíme. Důležité je nenechat se odradit prvotním neúspěchem, komunikovat hlavně telefonicky a podnikat pracovní cesty za potenciálními partnery a zákazníky. Osobní kontakt a znalost španělštiny jsou velkým trumfem,“ shrnuje Michaela Lochová své zkušenosti s mexickými obchodníky. ■

TEXT: JANA JENŠÍKOVÁ
FOTO: ARCHIV STROS

kontaktovalo několik společností z tohoto regionu. „Rozhodli jsme se podniknout průzkumnou cestu a za pomoci CzechTrade oslovit několik mexických firem v oboru. V květnu 2010 jsme vyrazili do Mexico City s cílem nabídnout český stroj a navázat kontakt s mexickou firmou, která by byla ochotna reprezentovat naši značku na místním trhu,“ vzpomíná Michaela Lochová, která má

v Sedlčanských strojárnách tento region na starosti.

Bohužel jejich investice do náročného trhu zůstala bez odezvy. „Pokud bych měla na základě naší zkušenosti s Mexikem ostatním firmám něco doporučit, pak hlavně to, aby věnovaly maximální úsilí výběru místního partnera. My jsme totiž sáhli vedle, spolupráce nevyšla

Sedlčanské speciality



Výtah pro kanadské námořnictvo, Halifax, Kanada. První mobilní výtah na světě, který pojíždí v horizontálním směru. Byl vyvinut na míru zákazníkov s cílem usnadnit a urychlit nakládku osob i materiálu do ponorky, 2006.

Tzv. obrácený výtah, Petrohrad, Rusko, 95 m pod zemí. Unikátní řešení, kdy výtah sjíždí do hloubky až 100 metrů a základní stanice zůstává na úrovni terénu. Tento výtah je umístěn v šachtě podzemních inženýrských sítí. Lze jej dále využít v dolech s omezeným přístupem a nemožností instalace základní stanice ve spodní části šachty. Projekt byl realizován v roce 2008 ve spolupráci s ruskou pobočkou STROS v Moskvě. Následně byly do Ruska prodány další čtyři tyto výtahy a podobný rovněž do kanadského Ontaria.

Speciální výtah, Colón, Panama, 37 m. První průmyslový výtah do Střední Ameriky v provedení odpovídajícím náročným klimatickým podmínkám tohoto regionu, 2011. Výtah je instalován v elektrárně na pobřeží Karibského moře.

STROS – Sedlčanské strojárny, a.s.

Firma STROS byla založena roku 1960. Tehdejší výroba zahrnovala širokou škálu strojů: pojízdňné plošiny, pily, kompresory a jiná pneumatická zařízení. Později byl výrobní program ještě rozšířen o systémy potrubní pošty, šnekové vykladače. Se založením konstrukčního oddělení a s vizí nabízet stroj, který může mít dobré uplatnění na trhu, se začala rozvíjet produkce zdvihacích zařízení pro stavební průmysl a výroba se postupně zaměřila pouze na tyto stroje.

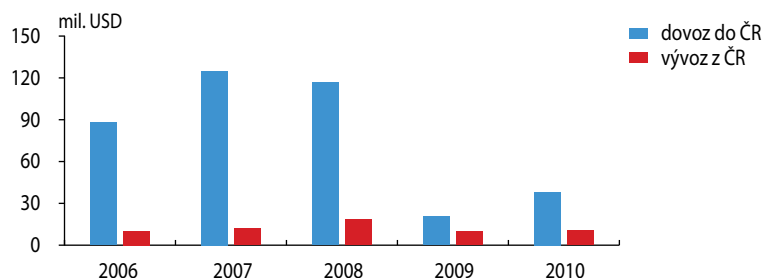
V současné době společnost nabízí kompletní škálu zdvihací techniky, od osobonákladních výtahů přes pracovní plošiny a lávky až po speciální průmyslové výtahy, které nachází své uplatnění po celém světě. Jejich robustnost, kvalita použitého materiálu a výrobních technologií dávají značce STROS světoznámé renomé.

ČESKÝ VÝVOZ OBRÁBĚCÍCH STROJŮ ZNAČNĚ PŘEVYŠUJE DOVOZ. TO PŘED LETY NEPLATILO!

VZHLEDEM K ZAMĚŘENÍ TOHOTO ČÍSLA NA STROJÍRENSTVÍ JSME SE SOUSTŘEDILI NA JEDNU Z JEHO ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ, NA OBRÁBĚNÍ. DŮLEŽITOST OBORU DOKLÁDÁ I FAKT, ŽE PŘIBLIŽNĚ 4/5 V TUZEMSKU VYRÁBĚNÝCH OBRÁBĚCÍCH STROJŮ JDOU NA EXPORT. NA TĚTO DVOUSTRANĚ GRAFICKY ZOBRAZUJEME VÝVOJ ČESKÉHO VÝVOZU I DOVOZU PĚTI DRUHŮ OBRÁBĚCÍCH STROJŮ V OBDOBÍ 2006–2010.

ČESKÁ REPUBLIKA PŘEDSTAVUJE NEJEN VÝZNAMNÉHO SVĚTOVÉHO EXPORTÉRA OBRÁBĚCÍCH STROJŮ, ALE I IMPORTÉRA. ZATÍMCO V ROCE 2006 TVOŘIL VÝVOZ NECELÝCH 90 % HODNOTY DOVOZU, ROKU 2010 UŽ VÝVOZ VÝRAZNĚ PŘEVYŠOVAL DOVOZ, A TO O 40 %. JDE JISTĚ O POTĚŠUJÍCÍ TREND, OVŠEM OBRAT OBCHODU S OBRÁBĚCÍMI STROJI V CELÉM SLEDOVANÉM OBDOBÍ V PODSTATĚ STAGNUJE. HODNOTY OBCHODU V JEDNOTLIVÝCH LETECH UKAZUJÍ NA JISTOU VOLATILITU TRHU S VRCHOLEM V ROCE 2008.

Obchod s obráběcími stroji pracujícími pomocí laserů, jiných paprsků či ultrazvuku (8456)

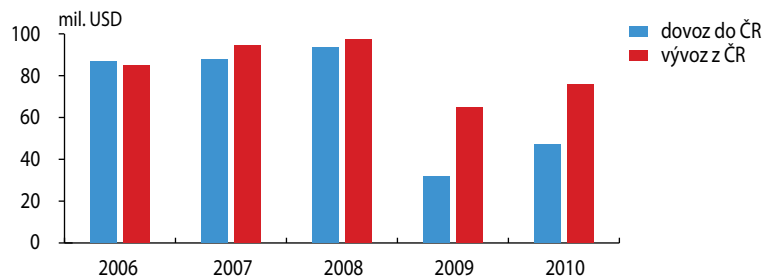


Přední dovozci do ČR		v %
	NĚMECKO	30 a více
	ŠVÝCARSKO	20–30
	ITÁLIE	10–20
	BELGIE	5–10

Přední vývozci z ČR		v %
	POLSKO	10–20
	NĚMECKO	10–20
	MAĎARSKO	5–10
	ITÁLIE	5–10

Přední vývozci z ČR		v %
	MALAJSIE	5–10
	KOREJSKÁ REPUBLIKA	5–10
	RUSKO	5–10
	ŠVÝCARSKO	5–10

Obchod s obráběcími centry pro obrábění kovů (8457)

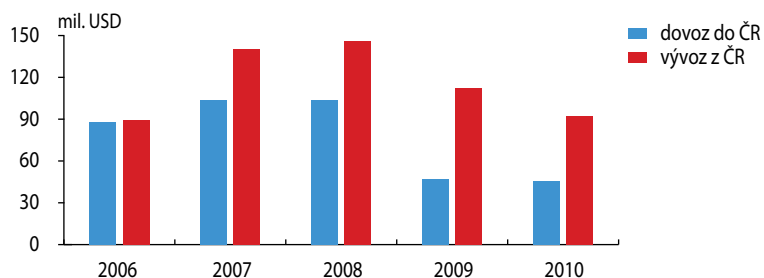


Přední vývozci z ČR		v %
	RUSKO	30 a více
	UKRAJINA	10–20
	NĚMECKO	10–20
	ČÍNA	5–10
	USA	5–10

Přední dovozci do ČR		v %
	NĚMECKO	30 a více
	BELGIE	5–10
	FRANCIE	5–10

Přední dovozci do ČR		v %
	ITÁLIE	5–10
	JAPONSKO	5–10
	ŠVÝCARSKO	5–10

Obchod se soustruhy pro obrábění kovů (8458)

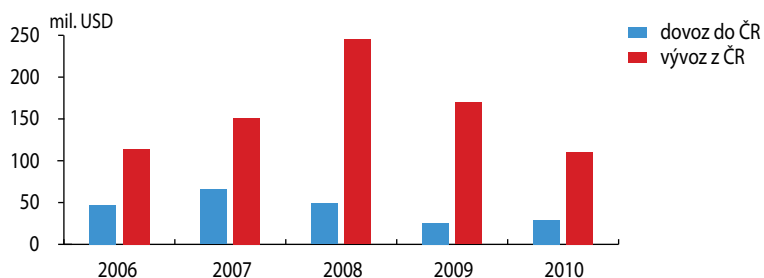


Přední vývozců z ČR		v %
	NĚMECKO	20–30
	RUSKO	10–20
	RAKOUSKO	5–10

Přední dovozci do ČR		v %
	NĚMECKO	30 a více
	ITÁLIE	10–20
	RAKOUSKO	5–10
	BELGIE	5–10
	JAPONSKO	5–10
	SLOVENSKO	5–10
	ŠVÝCARSKO	5–10

Přední vývozců z ČR		v %
	ČÍNA	5–10
	ITÁLIE	5–10
	SLOVENSKO	5–10

Obchod s obráběcími stroji pro vrtání, vyvrtávání nebo frézování kovů (8459)

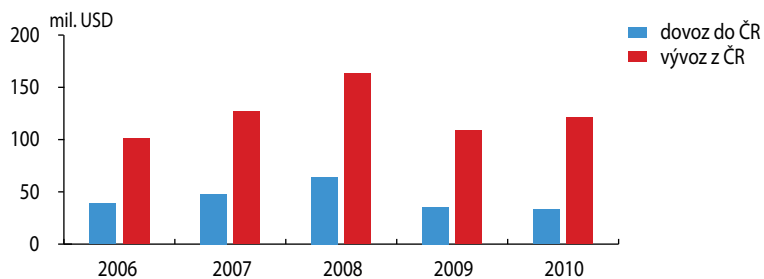


Přední vývozců z ČR		v %
	NĚMECKO	10–20
	ČÍNA	10–20
	POLSKO	10–20

Přední dovozci do ČR		v %
	NĚMECKO	30 a více
	FRANCIE	5–10
	ITÁLIE	5–10
	SLOVENSKO	5–10
	ŠPANĚLSKO	5–10
	ŠVÝCARSKO	5–10
	USA	5–10

Přední vývozců z ČR		v %
	RAKOUSKO	5–10
	INDIE	5–10
	RUSKO	5–10
	USA	5–10

Obchod s obráběcími stroji pro ostření, broušení, lapování, honování, leštění kovů (8460)



Přední vývozců z ČR		v %
	NĚMECKO	30 a více
	ČÍNA	10–20
	USA	5–10

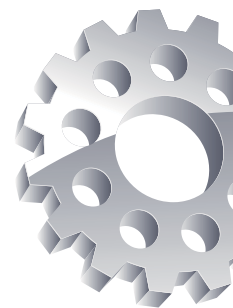
Přední dovozci do ČR		v %
	NĚMECKO	30 a více
	ŠVÝCARSKO	10–20
	RAKOUSKO	5–10
	ITÁLIE	5–10
	JAPONSKO	5–10

Pozn.: Údaje jsou kvůli srovnání přepočtené na hodnotu USD roku 2012.

Pavla Břečková:

NEPODNIKÁME SYSTEMATICKÝ ÚTOK NA MEDIÁLNĚ MÓDNÍ TRHY TYPU BRICS

AUDACIO JE LATINSKY „ODVAHA“. BRNĚNSKÁ FIRMA PRÝ NĚKDY U SVÝCH KLIENTŮ VZBUZUJE ÚDIV, PROČ SE STROJÍRENSKÁ FIRMA JMENUJE TAK „FILOZOFICKY“. „JEDNI Z NAŠICH SOUČASNÝCH ITALSKÝCH OBCHODNÍCH PARTNERŮ BYLI Z NAŠEHO JMÉNA DOKONCE TAK UNESENI, ŽE S NÁMI ZAČALI SPOLUPRACOVAT BEZ JAKÝCHKOLI REFERENCÍ A TESTŮ, COŽ VE STROJÍRENSTVÍ NENÍ OBVYKLÉ. A SPOLUPRÁCE DODNES TRVÁ, SVĚŘUJÍ NÁM I TECHNICKY VELMI NÁROČNÉ PROJEKTY,“ ZAHAJUJE ŘEDITELKA PRO OBCHOD A STRATEGII PAVLA BŘEČKOVÁ PROHLÍDKU FIRMY PERLIČKOU.



Ing. Pavla Břečková, Ph.D., je jednatelkou a ředitelkou pro obchod a strategii společnosti Audacio.

Dva mladí inženýři-strojaři odvahu k založení firmy kdysi opravdu potřebovali. Psal se rok 1998 a kapitálově silná konkurence – ať zahraniční nebo česká privatizační – už měla trh docela dobře rozdělený. Jim navíc chyběla jak zkušenost, tak manažersko-obchodní průprava.

Zúročili však znalosti i vytrvalost a nebáli se rozšířit tým. Dnes je AUDACIO mateřskou společností skupiny strojírenských firem působících primárně v oblasti automobilového průmyslu, přesného strojírenství, stavebnictví a nově také v nanotechnologiích.

CÍLEM ZŮSTÁVÁ ZÁPADNÍ EVROPA

Na skutečnost, že většina jejich výrobků směřuje k německým sousedům, jsou v brněnské firmě hrdí. „Získat důvěru Němců patří k nejobtížnějším zadáním a trvá to mnoho let. Protože se nám to podařilo, na dalších evropských trzích nás již nemělo kvalitativně a z hlediska servisu příliš co překvapit,“ usmívá se Pavla Břečková.

Ze zemí bývalého východního bloku vyváží AUDACIO do Polska, Maďarska a Bulharska. Největší část exportu ale směřuje stále do západní Evropy, tj. do Německa, Rakouska, Nizozemska, Itálie, Francie a Velké Británie.

„Daří se nám i mimo Evropskou unii, například v Srbsku nebo Makedonii, a přestože si uvědomujeme, že je potenciálně riskantní zůstat obchodně pouze v Evropě, systematický útok na nyní mediálně módní trhy typu BRICS či Latinská Amerika zatím nepřipravujeme. Tyto země jsou zcela jinak uchopitelné než země evropské, hlavně vzhledem ke složitosti vazeb na tamějších trzích a omezeným možnostem zajištění

pohledávek. Pro malé či střední firmy může mít taková investice efekt jen s relativně unikátním finálním produktem, který je navíc obtížné zkopírovat. Nám se osvědčilo nejprve získat pevný kontakt, začít s málem a postupně jej prohlubovat. Takto expandujeme například na Tchaj-wan či do severní Afriky,“ vypočítává obchodní ředitelka další úspěchy své společnosti.

DĚLAJÍ TO, CO NEUMÍ KAŽDÝ

AUDACIO nechce konkurovat stovkám firem, i když i tím si podle slov svých zakladatelů v počátcích prošlo. Dlouhodobě se zaměřuje spíše na specializované složité produkty, s nimiž si každý nepochopí. Pavla Břečková vysvětluje, že ačkoli si teoreticky každý může pořídit špičkové technologie (například japonské dlouhotočné automaty Star, jako mají v brněnské firmě), nekoupí si s nimi potřebnou zkušenost, odbornost a jakési know-how, jak vyrobit skutečně perfektní produkci. „Hlavně tím nezíská recept na zajištění stabilní kvality výroby a optimalizování výrobního procesu. Jen tak je totiž možné nabízet cenově dostupný precizní výrobek. To se ale v oboru ví. Naše firma stojí právě na vysoce přesných strojírenských výrobcích, které míří jako komponenty do autoprůmyslu, ale také například do klimatizací, elektromagnetických ventilů a využití nacházejí i ve zdravotnictví a medicíně.“

CHYBU SI NEMOHOU DOVOLIT

Vzhledem ke zvyšujícím se požadavkům na stoprocentní kvalitu ve jmenovaných oborech jsou v AUDACIU nuceni blížít se až k hranici nulového PPM. Proto nedávno investovali do testovacích a zkušebních optických zařízení, která umožňují rozměrovou kontrolu zaměřenou také na povrchové vady ve vazbě na funkčnost i design. „Jde o velký posun a rozšíření možností kvalitativních postupů, navíc jsme na českém trhu mezi prvními,“ konstatuje Pavla Břečková s tím, že jejich cílem je srovnávat se s evropskými špičkami a budovat stabilní byznys, nikoli nutně utíkat na trhy uvedené v nové – poněkud kontroverzní – exportní strategii. „Připouštíme, že v těchto vzdálených zemích může být dočasně tržní nika, ale jen do chvíle, než se tam objeví nadnárodní silní hráči, kteří vás snadno vytlačí. Bereme tyto trhy jako krátkodobý bonus, nikoli však jako nosný program. Nepochybně skýtají možnost k vytvoření rychlejšího zisku, máte-li štěstí.“

JAK PROPLOUT KRIZÍ

Vzhledem k vysoké zainteresovanosti v automobilovém průmyslu na AUDACIO krize dopadla už v roce 2008, a to velmi razantně a bez varování. „Ekonomicky ustát pokles tržeb o 40% a prakticky okamžité zastavení většiny výroby je nesmírně obtížné a dnes chápu, proč mnohé firmy zmizely z trhu. Nechtěli jsme přijít o kvalitní tým zaměstnanců, protože jsme věděli, že bez nich to sotva znovu rozjedeme. Potíž ale byla, že nikdo nevěděl, jak hluboko krize dopadne, jak dlouho bude

trvat a co vlastně nastane po ní.“ A na jakou kartu tedy vsadili? Na oborovou diverzifikaci a rychlé změny směru. A také se jim podařilo přesvědčit zaměstnance, že stojí za to se zapřít a na čas dělat i jinou práci, než jakou mají napsanou v pracovní smlouvě. A to se jim vyplatilo.

I když dnes firma znovu roste a dokonce rozšiřuje svůj záběr, stále je nucena pracovat v kratším výhledu a s kratšími zakázkami, než tomu bylo dříve. To je samozřejmě méně komfortní, ať už z hlediska investic či lidského kapitálu. Navíc stále platí, že na získání zajímavé zakázky musíte pracovat minimálně půl roku, častěji i výrazně déle.

KDYŽ SE ODVAHA SNOUBÍ S PROFESIONALITOU

Čím víc toho o AUDACIU víte, tím víc je vidět, že se nebojí komplikovaných projektů, jsou rychlí a také se nehroubí z oficiálních výhledů ekonomiky, podle jejich slov založených na málo vypovídající veličině, jakou je HDP.

„Sázíme na profesionalitu v přístupu i v produktu. Z dlouholetého působení v autoprůmyslu jak u nás, tak za hranicemi jsme vycepováni k fungování, které v ostatních oborech není zvykem. A protože působíme i ve třech dalších odvětvích, je osvěžující sledovat často až úžas zákazníků, kteří na podobný standard nejsou zvyklí,“ naráží Pavla Břečková například na jejich spolupráci s firmami ve stavebním sektoru, kde je rozdíl v servisu a kvalitě snad nejmarkantnější.

A podle jakých kritérií sami sebe hodnotí? „Klíčová je pro nás přidaná hodnota

a produktivita na zaměstnance, nechceme se zaměřovat na obrát stůj co stůj. Ten sice vypadá dobře třeba pro mediální obraz společnosti, ale když nevytvoříte hodnotu, nemáte co investovat do lepších technologií, postupů a lidí. Nemůžete být pak produktivnější, vyspělejší a konkurenceschopnější. Nemůžete jít dál. A AUDACIO chce jít dál.“

KAM MÍŘÍ

Po úspěších s vývojem speciálního svařovacího roztoku a inovacích v oblasti řezných kapalin se před dvěma lety pustili do výzkumu ve zcela novém oboru, a to v nanotechnologiích.

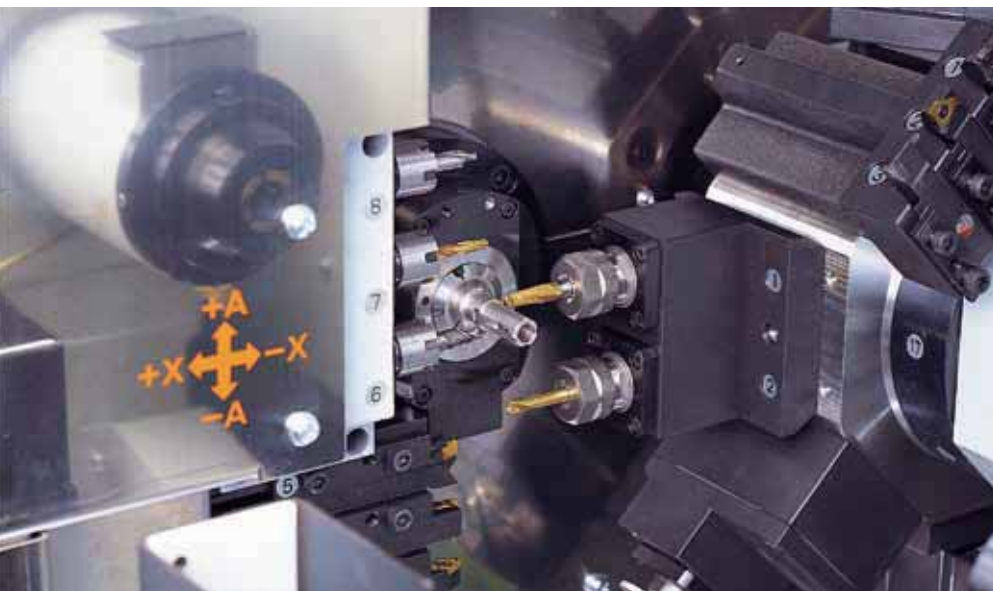
„Pravda je, že na trhu se již objevuje řada produktů využívajících výstupy těchto technologií, masivní část aktivit však probíhá v oblasti aplikovaného vývoje a hledání způsobu jejich transferu do praktických aplikací. Ani my nejsme výjimkou a jako členové klastru Nanoprogres se soustředíme zejména na výzkum v oblasti nanotechnologií se specializací na nanovlákná a nanovláknenné vrstvy, jakož i podmínek reprodukovatelné přípravy koaxiálních, tedy dutých nanovláken,“ dodává obchodní ředitelka a na mou výzvu, aby byla ještě konkrétnější, odpovídá: „V rekordním čase se nám podařilo vyvinout řadu trysek koaxiálního spinneru. Nezastírám, že nás zajímá zvláště aplikace průmyslová a poté její komercializace, avšak podílet se současně na výzkumu variantně funkcionalizovaných koaxiálních nanovláken pro biomedicínské využití je pro nás nesporně prestižní záležitostí.“ ■

TEXT: JANA JENŠÍKOVÁ

FOTO: PAVEL HOŘEJŠÍ A ARCHIV AUDACIO

AUDACIO s.r.o.

Moderní výrobní společnost evropského formátu, která je však postavena výhradně na českém kapitálu. AUDACIO je mateřskou společností skupiny strojírenských firem, působících primárně v oblasti autoprůmyslu, přesného strojírenství, stavebnictví a nově též nanotechnologií. Zaměřuje se zejména na vysoce přesné soustružené technologicky náročné díly používané jako komponenty a sestavy např. pro brzdové systémy aut, ale s jejím šroubem se můžete setkat třeba i při fixaci kostní zlomeniny.



Milan Zelený:

CHYBÍ NÁM VLASTNÍ, NEZÁVISLÁ VRSTVA NÁRODNÍCH KAPITALISTŮ

V SOUČASNÉM OBDOBÍ TRANSFORMACE A CYKlické krize popřávají představitelé firem, finančního sektoru i veřejnost stále víc sluchu alternativním názorům. O tom, jaké je postavení České republiky v provázané globální ekonomice, kde udělala v minulosti chyby a jak je lze napravit, jsme hovořili s jedním z nejcitovanějších českých ekonomů, profesorem Milanem Zeleným.

Žijeme v dluhové epoše. Na čem by měl český stát šetřit a kde by měl být naopak štědrý?

Na to nelze odpovědět bez dlouhodobé strategie českého hospodářství. Tzv. plošná škrtforma jako předpoklad reformy je čirý nesmysl. Například „0 = 0“ je také vyrovnaný rozpočet. Žádnou reformu nelze zodpovědně realizovat bez dlouhodobé strategie. „Škrtformy“ i tzv. „reformy“ jsou de facto nezodpovědné protirůstové tahy politických stran vypracované nezávislými odborníky, kteří by je měli zaštitit svým profesním renomé.

Pokračující politická „slibotechna“ patřící minulosti a mohou jí naslouchat jen lidé, kteří se v problematice vůbec neorientují nebo se z chaotických vírů „české politiky“ ještě nepoučili. A politické víry rotují jen jedním směrem, a to dolů.

Česká ekonomika je podle vás odvozená, neautonomní a nezdravě závislá na ekonomice německé. Ale ta má na rozdíl od nás silné značky. Jak bychom se mohli emancipovat?

Především, německá ekonomika je silně závislá na čínské, a tudíž spíše křehká v souvislosti s potenciálním čínským obratem k vlastnímu velkému trhu. Blížící se pokles německé ekonomiky už není jen předmětem diskuze. Pokud budou Češi muset dodávat součástky a komponenty pro německé výrobky do Číny, tak se emancipovat nemohou. A až časem opadne dočasné čínské „očarování“ zahraničním zbožím, nebude pro Čínu problém nahradit německý



Profesor Milan Zelený na konferenci Transformace podnikání a role podnikatelů ve společnosti

import vlastní produkci. Česká ekonomika si kvůli nedomyšleným politickým intervencím nevytvořila svou vlastní, autonomní existenci. Již nerozhoduje o vlastním osudu. Styk s konečným zákazníkem či klientem nemá totiž přímý, ale pouze zprostředkovaný. Příležitost emancipovat se jsme měli v roce 1990.

Je závislost na Německu skutečně tak nezdravá? Stáváme se tak subdodavateli pro německé zakázky směřující do zemí BRICS a na další vzdálené trhy... Máme šanci se na těchto trzích prosadit sami?

Jak jsem již řekl, samozřejmě, že nemáme. Kromě součástek a komponentů pro německé podniky, o nichž si navíc Němci rozhodují sami, nemáme co nabídnout. Ale takhle jsme to přece v roce 1990 chtěli, odprodej svých majetků do cizích rukou jsme volili. „Vždyť je to jedno, komu to vlastně patří.“ Pamatujete? Proдали jsme svůj základní kapitál a dostali za něj pouhé peníze: ty jsme již dávno projedli a navíc se zadlužili v (ne)blahé víře, že bude fungovat ekonomika „na sekuru“.

Abychom se mohli prosadit sami, museli bychom vzdělávat své podnikatele, inovovat vlastní produkty a navazovat přímé vztahy s konečnými zákazníky. Jinak jsme odsouzeni k ekonomice nízké přidané hodnoty, kterou u nás globální producenti úspěšně praktikují: tj. nízká přidaná hodnota pro nás a velká přidaná hodnota pro ně. Chybí nám vlastní, nezávislá vrstva národních kapitalistů. Pokud se na ni zaměříme již dnes, při troše štěstí a dobrém podnikatelském vzdělávání se můžeme stát autonomní „baťovskou“ ekonomikou během jedné či dvou generací.

V posledních letech si firmy často stěžují, že stále obohacují svůj sortiment, a přesto jen velmi obtížně vzdorují konkurenci. Je tento směr v inovativním podnikání správný?

Firmy si nikdy nemají co stěžovat. Mnohé české firmy nerozumějí inovacím a stále „obohacují“ sortimenty, které nikdo nechce. Nechápu inovace podnikatelského modelu, nevědí, že o inovaci rozhoduje zákazník, ne podnikatel. Jestliže zákazník něco nechce,

pak to tím spíše nechce „obohacené“; ale rozdíl mezi inovací a invencí by již měl být zřejmý. Jestliže nemáme přímý, ale jen zprostředkovaný vztah k zákazníkovi, tak lze o inovacích mluvit jen těžko. Zarámované státně-byrokratické ocenění „inovačního procesu“ nemůže suplovat zákazníka. Inovace nevznikají na ministerstvu. Inovace musí přidávat hodnotu zákazníkovi – jinak jde jen o prosté „obohacování“ sortimentu, ne zákazníka. Navíc, moderní zákazník nehledá „bohatší“ sortiment, ale

ABYCHOM SE MOHLI PROSADIT SAMI, MUSELI BYCHOM VZDĚLÁVAT SVÉ PODNIKATELE, INOVOVAT VLASTNÍ PRODUKTY A NAVAZOVAT PŘÍMÉ VZTAHY S KONEČNÝMI ZÁKAZNÍKY.

na míru šité, specifické uspokojování individuálních potřeb. Kustomizace proniká i do masové spotřeby a právě zde se také skrývá strategická slabost německé ekonomiky, jíž je přílišná závislost na masové výrobě industriální éry. A jaký máme na tento problém vliv my? Nulový.

Největší inovační potenciál se skrývá v malých a středních firmách, mají ale slabší finanční zázemí. Za jakých podmínek mohou konkurovat nadnárodním společnostem?

K čemu je vám finanční zázemí? Zdroj krizových ukazatelů? Firmy přece mohou spolupracovat, propojovat se a vytvářet synergické efekty. Malá izolovaná firma je malá izolovaná firma, ale kooperující sítě malých firem vytvářejí velký strategický a inovační efekt. Ke spolupráci je však třeba sebevědomí, diference a doplňování.

Vzpomeňme na Baťovu monumentální knihu Spolupráce. Kdo se dnes tomuto systému třeba jen přiblížil? Vydělat peníze bez výrazných produktů a služeb není podnikání, ale pouhá podnikavost. Dělají-li všichni totéž, pak je ke spolupráci nic nemotivuje. Učí-li se všichni totéž, pak vzniká monokultura znalostí a chybějí potřebná řešení. Nadnárodní společnosti jsou již delší dobu v poklesu, protože jim chybí flexibilita a bortí se jim globální řetězce. I tuto šanci jsme propásli. To, že české podniky jejich slabosti neumí využít,

je důsledkem již zmíněné odvozené a neautonomní pozice derivátní ekonomiky. Na to všechno se pilně zadělávalo již v letech 1990–1992. Nyní již není z čeho brát a půjčovat si od vlastních občanů je ostuda.

Jste známým obdivovatelem Tomáše Bati. Které jeho principy zůstávají dodnes platné?

Samozřejmě, že všechny; jde přece o principy, ne o operativní detaily. Snažil jsem se to ukázat v knize Cesty k úspěchu. Nemohu za to, že bez úspěchu. Nevím ale, jaké moderní „principy“ stavějí dnešní manažeři namísto Baťových principů? Možná, že žádné. Ostatně řetězení neúspěchů tomu napovídá. Daří se hlavně zahraničním firmám na našem území, ne českým firmám na území globálního (ale i domácího) zákazníka. Proto chudneme.

V podnikatelském prostředí stále přetrvávají „manažerské mýty“, jako je například účinnost optimální organizační struktury nebo že „dobré výkonnosti podniku dosáhneme procesním řízením“. Které manažerské mýty považujete za neškodlivější?

Všechny. Manažerské „mýty“ jsou definičně mýty, a tudíž se skrývají v kořenech české nevykonnosti a neschopnosti pronikat na významné zahraniční trhy. Vše okopírované a přejaté je z definice nekonkurenční. Tzv. „nejlepší praktiky“ vedou jen ke snížení celkové konkurenceschopnosti. Vedou totiž ke „glajchšaltaci“ německého typu a ke ztrátě podnikatelské diferencovanosti.

Jedině vlastní soustava řízení podniku, jak jsem popsal v Hledání vlastní cesty, originální, jednoduchá a neopsaná,

O INOVACI ROZHODUJE ZÁKAZNÍK, NE PODNIKATEL.

může vést k obnově Baťova myšlenkového i akčního odkazu. Vlastní soustava řízení je hlavní, nezkopírovatelnou



konkurenční výhodou moderní doby. Dělat jen to, co dělají druzí, již není pouhá monokultura, ale intelektuální incest.

Našel byste v dnešním českém podnikatelském prostředí podobný vzor?

V Česku i na Slovensku existuje rostoucí plejáda firem, které bezpečně vyvázejí do zahraničí (ne „do Německa“), mají konkrétní originální výrobky a služby, přímý styk se zákazníky a vlastní soustavu řízení. Nemají nic společného se státem a tak jako Baťa touží po nezávislosti na státních intervencích. Podřizují

DĚLAT JEN TO, CO DĚLAJÍ
DRUZÍ, JIŽ NENÍ POUHÁ
MONOKULTURA, ALE
INTELEKTUÁLNÍ INCEST.

se státním regulacím, aby si udržely svou autonomii. Nebudu je jmenovat, ale vyznačují se vlastními podnikovými univerzitami, a jsou tak nezávislé i na státních vzdělávacích systémech, které nabízejí akcelerující masovost, prostřednost

a stejnost. Naše „nejlepší“ univerzita je až na 267. místě na světě, protože u nás neurčuje kvalitu zákazníků, ale politický byrokrat – špatným nastavením kritérií pro rozdělování státních peněz.

Časopis Economist nedávno napsal, že mnohé problémy vyspělých zemí vyřeší zavedení digitální výroby blíž k zákazníkům. Je to podle vás správný směr vývoje světa a jak by tento proces mohl probíhat? Mají se české firmy inspirovat?

České firmy nemohou čekat, až něco napíše The Economist. Právě naopak: tento magazín by měl psát o inovacích českých firem. Problémy vyspělých zemí vyřeší užší vztah k zákazníkovi a relokovaná výroba přímo na místě spotřeby: kde, kým a kdy třeba. Tento

proces deglobalizace a relokace považují za převládající trend ve vyspělých ekonomikách, navzdory všem překážkám a intervencím politických stran, které vidí v posílení regionální autonomie oslabení své vlastní moci.

České firmy by se neměly jen „inspirovat“, ale stát se hlavním proponentem a nositelem relokace v zemědělství, výrobě, službách a místní hospodářské i politické soběstačnosti podle hesla „Mysli globálně, jednej lokálně“ a hlavně „Uděláme si to sami!“. Stát dnes do místní a regionální ekonomiky a politiky prostě nepatří. ■

*ZA ROZHOVOR DĚKUJE VĚRA VORTELOVÁ.
FOTO: ARCHIV M. ZELENÉHO A THINKSTOCK*



Prof. Milan Zelený
Globální profesor, který působí na Fordham University v New Yorku, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Xidian University v Xi'an, Fu Jen University v Tchaj-peji, Indian Institute of Technology v Kanpuru a IBMEC v Riu de Janeiro. Třicet let je šéfredaktorem mezinárodního časopisu Human Systems Management. Dlouhodobě je nejcitovanějším českým ekonomem. Mezi jeho neznámější knihy v češtině patří Cesty k úspěchu, Neučte se z vlastních chyb, Hledání vlastní cesty a Všechno bude jinak.

POKLES KORUNY ZVÝŠIL CENY DOVOZU

ČESKÁ PRŮMYSLOVÁ PRODUKCE ZAZNAMENALA V KVĚTNU SVŮJ PRVNÍ MEZIROČNÍ POKLES OD LISTOPADU 2009, A TO O 2,4 %. CELKOVÁ DŮVĚRA V DOMÁCÍ EKONOMIKU SE V ČERVENCI DÁLE SNÍŽILA, A TO O 1,6 BODU. INDIKÁTOR PODNIKATELSKÉ DŮVĚRY POKLESL ZE 4,6 NA 2,3 BODU.

Podle zveřejněných dat Českého statistického úřadu se v květnu vývozní ceny meziměsíčně zvýšily o 1,8%, dovozní ceny o 1,7%. Meziročně vývozní ceny rostly o 4,0%, dovozní ceny o 6,1%. Největší vliv na růst celkového meziměsíčního indexu mělo zvýšení cen strojů a dopravních prostředků o 2,1%. Klesly pouze ceny minerálních paliv o 0,2%. V případě dovozu mělo největší vliv na růst celkového meziměsíčního indexu zvýšení cen strojů a dopravních prostředků o 2,1%. V meziročním srovnání vzrostly ceny vývozu o 4,0%. Největší vliv na vývoj celkového meziročního indexu měl růst cen strojů a dopravních prostředků o 4,4%. Dovozní ceny pak meziročně rostly o 6,1%. Růst byl podpořen výrazným oslabením kurzu koruny vůči dolaru. Největší vliv na vývoj celkového meziročního indexu měl růst cen minerálních paliv o 21,2%.

BUDE MÍT EXPORT PROBLÉMY?

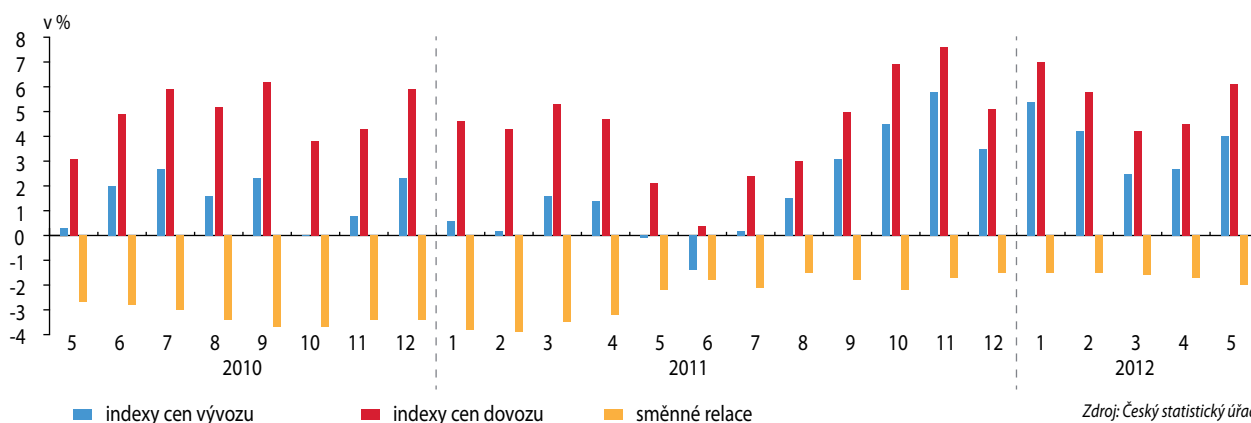
Vliv kurzu na export změkčuje dopady krize eurozóny na stagnující českou ekonomiku. Přesto se negativní očekávání v červenci dále prohlubují, což je odrazem zejména všeobecné ekonomické nejistoty. Nehledě na fakt, že kurzový polštář se brzy vyčerpá. Pokles důvěry v domácí ekonomiku a zejména v průmyslová odvětví je přitom nutné sledovat s pečlivou pozorností. Data za květen, která jsou mimochodem nejslabší od roku 2009, naznačují, že export bude mít brzy vážné problémy. Spolu s tím, jak vývoz i dovoz v posledních měsících ztlačují zpomalují, zhoršují se i podmínky pro to, aby se česká ekonomika dostala v dohledné době z recese. Znovu se ukazuje, že domácí poptávka je slabá a česká ekonomika se

stává stále více závislou na zahraniční poptávce. To ale není až taková výhra, neboť kondice eurozóny, našeho dominantního obchodního partnera, se rovněž zhoršuje.

Český průmysl zpomaluje tempo růstu, což negativně ovlivní čísla exportu, potvrzuje Jan Žůrek, řídící partner společnosti KPMG Česká republika. S tím souhlasí i analytik společnosti Home Credit Michal Kozub, který dále uvedl, že ekonomika je se svou sebedůvěrou na bodě mrazu a nálada v průmyslu je nejhorší od začátku roku 2010. Analytik Svazu průmyslu a dopravy Bohuslav Čížek k tomu dodal, že letní měsíce budou obrátovým okamžikem ekonomiky a stagnace ekonomiky bude trvat déle, než se dříve očekávalo. ■

ZDROJ: ČIA

Ceny vývozu, dovozu zboží (meziroční změny)



Voucher – Jeden měsíc zdarma

PROFESIONÁLNÍ MANAŽERSKÉ SEKTOROVÉ PŘEHLEDY

Vyberte si z nabídky Vámi preferované oblasti | **odvětví:**
Jak postupovat: Zašlete e-mail na helpdesk@cianews.cz, Předmět: ASOCIACE, Tělo e-mailu: Vámi preferované oblasti

■ Ekonomika Politika	■ Zdravotnictví Farmacie	■ Doprava Logistika	■ Investice Strategie
■ Energetika Strojírenství	■ Telekomunikace IT	■ Retail Zemědělství	
■ Automotive Výroba	■ Bankovnictví Pojišťovnictví	■ Stavebnictví Development	

Objednávejte na helpdesk@cianews.cz, předmět: **ASOCIACE** Platnost do 30. 11. 2012

PRAVDA O LEGENDĚ JMÉNEM TOMÁŠ BAŤA

NESPORNÝM VZOREM PRO VEŠKERÉ PODNIKATELE, A TO ZDALEKA NEJEN DOMÁCÍ, JE DODNES TOMÁŠ BAŤA, OBYČEJNÝ – A PŘESTO ZCELA VÝJIMEČNÝ RODÁK Z MORAVSKÉHO ZLÍNA. O JEHO OSUDECH SE VYPRÁVÍ LECJAKÉ LEGENDY ČI PŘÍMO POHÁDKY. I PRAVDA VŠAK STAČÍ NA TO, ABYCHOM BYLI FASCINOVÁNI.

PODNIKATEL OD DVANÁCTI

Rodinná tradice se váže až k roku 1667, kdy v dobových listinách čteme první zmínku o ševci Lukáši Baťovi. Malý Tomáš Baťa se narodil dne 3. dubna 1876 ve Zlíně. Matka mu umírá v jeho deseti letech, je mu dvanáct, když se otec znovu ožení. Tatínek však nebyl nijak úspěšný podnikatel, jak syn později vzpomíná: „*Jeho úspěch dělil náš život na časy, kdy jsme mívali co jíst – a nebo hlad. Ten pak hodně často...*“

Už ve svých dvanácti letech Tomáš vyrábí boty z odřezků – a dokonce je i prodává. Stržené peníze si šetří „na knížku“. Později se vyučí ševcem. Ctižádostivý a nesporně chytrý Tomáš má však touhu „jít dál“.

Ve čtrnácti odchází z domova, pracuje v Prostějově u firmy Fäber, poznává moderní stroje. Pak míří do Vídně za sestrou Annou. Sourozenci spojí své úspory – a začnou podnikat v obuvnictví. Jak sám ale později kriticky analyzoval, byl v tu dobu příliš zahleděn do zisku, neznal trh – a navíc ve Vídni pracoval „na černo“. Firma zkrachuje. Vrací se do Čech a stává se obchodníkem.

UMOUNĚNÝ OBCHODNÍ CESTUJÍCÍ

Mladičký Tomáš Baťa ve své nové funkci cestuje po rodné zemi a nabízí tatínkovou produkci. Učí se rychle. Brzy získá slušné zakázky pro firmu svého otce. Ale za jakou cenu?!

„*Živil jsem se rohlíky a přespával v čekárnách,*“ vzpomíná na svůj nepříliš hvězdný start. „*Navíc jsem se za sebe styděl: uměl jsem sice číst a psát, jenomže dost špatně! Měl jsem špatný rukopis i pravopis, ale také špatný oblek. Mnozí kolegové obchodní cestující se mne štítily – jaký jsem prý umouněný! Urážela je sama moje existence v jejich branži.*“

Měl však svých odvážných šestnáct let a s nimi spojený entuziasmus. Mladíkova mise nakonec dopadla dobře: otcova firma se tehdy „*...postavila na nohy, a potom už nikdy nebyl hlad*“.

NA VLASTNÍCH NOHÁCH

Spolu s bratrem a sestrou začnou roku 1894 podnikat na vlastní pěst. Jejich nový obuvnický podnik ve Zlíně je ohlášen na nejstaršího Antonína Baťu ml. Podíl na zisku se má dělit na tři rovné díly.

Zpočátku vyrábějí valašskou prošivanou houněnou obuv. Žádanou. Přes veškeré revoluční inovace však i nová firma Baťa po roce krachuje. Majitelé si prý „*...opět hleděli spíše utrácení a života na velké noze než chodu podniku*“. Hrozí jim konkurz, Baťové jsou zase „na dně“. Starší Antonín navíc odchází vykonat povinnou vojenskou službu.

A tu se Tomáš rozhodne: „*Konkurz je smrt – a já chci žít...!*“ Je nyní samostatným šéfem firmy. Pustí se do díla s tak viditelnou vervou, že nakonec i věřitelé počkají: „*Brzy si mne práce podrobila celého. Všechno požehnání mého života začalo se toho dne. Vykonáváním všech dělnických prací našel jsem cesty, které vedly k úspoře materiálu i k zjednodušení dělníkovy práce... Sám jsem nakupoval materiál, sám jej požezal nebo stříhal, sám rozdělil mezi dělníky, sám přijal a prohlédl pár po páru, sám vyplatil dělníky, sám provedl všechno knihovnění a vyúčtování...*“

Za pár měsíců už splatí veškeré dluhy. A nastupuje cestu k hvězdným ziskům.

ROZKVĚT DÍKY BAŤOVKÁM

V roce 1896 dochází k obecným ekonomickým pohromám, jež zruinují většinu ševcovských firem – včetně jeho otce. Mladý podnikatel si vymyslí další inovaci, takzvané „baťovky“: boty šité z plátna,

pouze s koženou podešví, s elegantní špičkou z kůže. Záhy je o ně obrovský zájem, výroba se rozjíždí ve velkém... Brzy si postaví svou první zlínskou výrobní halu, časem odkoupí další městské pozemky a rozšiřuje infrastrukturu. Koncem století je firma Baťa v rozkvětu. V té době starší bratr „zakladatel“ Antonín onemocní tuberkulózou. Tomáš Baťa se tak přesně na přelomu století v roce 1900 stává hlavou a vlastníkem rodné firmy. Jeho sestra Anna důsledně řídí ekonomiku.

Čtyři roky nato se podnikavý Baťa vydá do Ameriky, aby získal nové zkušenosti. Přiváží plány na výstavbu továren budoucí obrovské nadšení pro americkou formu managementu. V USA objednal řadu nových, výkonnějších strojů. Má vizi obrovských továren, vybavených nejmodernější technikou, umístěnou však v moderních vzdušných halách s dokonalou průmyslovou hygienou, důležitou pro zdraví a ty nejlepší pracovní podmínky zaměstnanců. Baťa má sociální citění, má však i větší nároky



Tomáš Baťa je dodnes vzorem odvážného a úspěšného podnikání

na dělníky: mají sice nadstandardní platy, ovšem za špatně odvedenou práci dostávají pokuty.

ABOUT MILIONY

Moderní firma doslova chrlí výrobky, o něž je obrovský zájem. „About miliony!“, „...dobré a laciné boty i pro ty nejchudší“, „Náš zákazník, náš pán!“. To jsou tehdejší Baťova hesla. Začíná (1912) s výrobou celokožených bot. Práce u něj se racionalizuje a intenzifikuje, zaměstnancům se skvěle vede. Baťa jim postavil i specifické dělnické domky.

Daří se mu také v soukromí. Ožení se s dcerou správce vídeňské dvorní bibliotéky Marií Menčíkovou a do dvou let se mu narodí syn Tomáš.

SVĚTOVÁ VÁLKA A KRIZE

Počátkem první světové války dostává firma zakázku na 50 000 párů vojenských bot zvaných „bagančata“. Roste počet zaměstnanců (v letech 1914 až 1918 desetinásobně!), kteří se díky „válečnému nasazení u Baťi“ vyhnu povolávacím rozkazům, neboť firma vyrábí pro armádu. Baťa ušetří i tím, že si založil vlastní produkci výchozích surovin.

Po válce je krize, Baťovy sklady jsou plné, kapitál se nehýbá. Tomáš Baťa však opět najde svůj „ekonomický trik“: dvakrát sníží cenu obuvi, lidé na to slyší – a nakupují! V roce 1923 už má síť firemních prodejen 112 poboček; Tomáš Baťa úspěšně kandiduje ve volbách na starostu Zlína. Zakládá svou vlastní „školu práce“, kde zaměstnanci získají vyšší odbornost, ale také znalost cizích jazyků. V té době má už jasno: hodlá expandovat do všech zemí světa a to se mu také podaří. Vybuduje mohutnou nadnárodní síť prodejen, kde nabízí boty v nízkých cenách, čímž spolehlivě potírá domácí konkurenci. Nasazuje také typickou „batovskou cenu“ s devítkou na konci.

Baťovy závody jsou v tu dobu v obrovské expanzi, zavádí pásovou výrobu podle amerických závodů Henryho Forda, čistý obrat činí 1,9 miliardy předválečných korun. Zaměstnávají přes 40 tisíc lidí a exportují do 82 zemí světa přes 100 milionů párů bot. Zlínská továrna má v roce 1928 rozsáhlý komplex třiceti budov, concern se pozvolna rozrůstá i do dalších sfér hospodářství: gumárenského, chemického, textilního či dřevařského průmyslu.



Dceřiné společnosti firmy Baťa vznikají po celém světě.

EPILOG

Spolu s osobním pilotem Jindřichem Boučkem zemřel Tomáš Baťa tragicky dne 12. července 1932, když v jeho soukromém letadle Junkers F 13 vzletěl na cestu do Švýcarska. Tradičně z firemního letiště v Otrokovicích. Osm minut před šestou hodinou ranní odstartují do husté, mléčné mlhy. Pilot strojem zavádí o roh blízké budovy a letadlo se zříti k zemi.

Zbyla prosperující firma, celosvětová ekonomická velmoc, ale také nezměrné podnikatelské zkušenosti. Mnohé z nich

jsou nadčasové, mají relevanci dodnes. Třeba jeho názor z roku 1932 na „přelom hospodářské krize“: „Nevěřím v žádný přelom samy od sebe. To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku...“ ■

TEXT: LUBOŠ Y. KOLÁČEK
FOTO: ARCHIV AUTORA



Pavel Sobotka:

U NÁS KRIZE NENÍ, MÁME TOLIK ZAKÁZEK, ŽE NEVÍME CO DŘÍV

BRNĚNSKÁ SPOLEČNOST FRENTECH AEROSPACE MÍŘÍ I DO VESMÍRU. LONI BYLA MEZI ŠAMPIONY, KTERÍ VYHRÁLI VÝZVU POBÍDKOVÉHO PROGRAMU EVROPSKÉ KOSMICKÉ AGENTURY (ESA).

TA PŘEDSTAVUJE PRO ČESKÉ FIRMY PROJEKTY V OBJEMU CCA TŘÍ MILIONŮ EUR. SAMOTNÝ FRENTECH PODEPSAL LETOS V DUBNU V CANNES KONTRAKT S THALES ALENIA SPACE FRANCE V HODNOTĚ 1,9 MILIONU EUR. „PODLE MÉHO NÁZORU SE JEDNÁ O HISTORICKY NEJVĚTŠÍ KOMERČNÍ KONTRAKT PRO KOSMICKÝ PRŮMYSL V ČESKÉ REPUBLICĚ. A O DALŠÍCH PROJEKTECH INTENZIVNĚ JEDNÁME,“ ŘÍKÁ PAVEL SOBOTKA, JEDNATEL FRENTECH AEROSPACE.



Foto: ESA



Foto: PAVEL HOŘEŠÍ

VE „SPACE“ NEJSOU NOVÁČKY

Již devět let dodává Frentech devět tisíc součástek ročně do telekomunikačních satelitů a spolupracuje i na výstavbě Evropské jižní observatoře v Chile. „Na právě podepsaném kontraktu s francouzskou Thales Alenia Space jsme pracovali celý loňský rok. Projekt byl zaměřen na inovaci mechanismů pro rozvinutí solárních panelů a satelitů,“ upřesňuje ředitel úspěšné firmy. „V jeho rámci jsme ověřili schopnost českého průmyslu vyrobit takový mechanismus, implementovat veškeré požadavky, vytvořit procedury a specifické předpisy. Všechny testy jsme úspěšně dokončili a v rámci zakázky budeme vyrábět mechanismy pro 81 satelitů. Paralelně však pracujeme

na nových aktivitách, a to nejen v oblasti kosmického průmyslu.“

Brněnský Frentech Aerospace už má ve „Space“ velmi dobré jméno. Jak říká Pavel Sobotka, firmy jej začínají brát jako kvalifikovaného partnera a věci se posouvají rychleji kupředu. „Do inovací ve Space jsme již investovali přes dvacet milionů korun a další investice nás čekají.“ Podle něj by se v budoucnu měl podíl „vesmírných zakázek“ ve firmě zvýšit z pěti až osmi procent až na čtvrtinu z obratu, možná více. „V oboru mechanismů pro kosmické aplikace vidíme možnost uplatnění, konkurenceschopnosti a větší spolupráce. Naši kapacitu odhaduji na cca 2 miliony eur ročně v této oblasti,“ uvádí v souvislosti s čerstvým obchodním úspěchem.

Ing. Pavel Sobotka, ředitel a jednatel společnosti Frentech Aerospace

RECEPT NA ÚSPĚCH

Jednatel a zároveň i zakladatel společnosti Frentech Aerospace Pavel Sobotka přiznává, že jednoduchá cesta k získání pozice v kosmickém průmyslu neexistuje. „Musíte vědět, co chcete, tvrdě pracovat, hodně investovat a být přesvědčeni, že to dokážete. A také při vás musí stát paní Štěstěna,“ usmívá se.

V případě společnosti, kterou spoluvlastní, si na nedostatek štěstí opravdu nemůže stěžovat. V začátcích svého podnikání, když jako bývalý pracovník brněnské Tesly založil v polovině devadesátých let firmu o několika zaměstnancích, náhodou potkal generálního ředitele jedné nizozemské firmy, který byl z stejného oboru. Společně pak založili první podnik na zelené louce a začali s půjčkou dvou milionů guldenů z Nizozemska. I když se s tímto partnerem později rozešli a podíly nizozemské společnosti odkoupili, bez tohoto osudového setkání by se začínalo mnohem složitěji.

Podruhé týmu Frentech přálo štěstí, když k nim přijeli na návštěvu zástupci Airbusu. „Ač se to zdá neuvěřitelné, ozvali se sami. Tehdy nebyl ještě ani internet. Objednali si u nás první zakázku za pouhých 170 dolarů. Dnes jim dodáváme přesnou mechaniku za cca 2,5 milionu eur ročně. Přitom po úspěchu na loňském leteckém veletrhu v Paříži, kdy Airbus prodal na 700 letadel, to vypadá, že letos skončíme na 3,9 milionu eur a příští rok překročíme pravděpodobně hranici 4,9 milionu,“ chválí si spolupráci se světovou firmou.

AIRBUS JE NEJVĚTŠÍM KLIENTEM

Díly z Frentechu najdete ve všech typech letadel Airbus. Ročně se jich v Brně vyrobí více než sedmdesát tisíc. Na skutečnost, že spolupráce s Airbusem nabývá stále větších rozměrů, jsou ve firmě patřičně hrdí. Svědčí to o vysoké kvalitě jejich produktů a inovativním přístupu.

„Spolupráce s nimi nás naučila novým postupům a posunula nás dál. Nutí nás neustále se zlepšovat a vlastně nás ‚vystřelila‘ i k již zmíněným vesmírným projektům,“ říká Pavel Sobotka a dodává: „Víme, že pokud chceme uspět, musíme být doma mezi nejlepšími,

když ne přímo nejlepší. A minimálně stejně tak dobří jako podobné firmy v Německu, Nizozemsku či Švýcarsku. Mnohdy však musíme dokázat víc než ony a k tomu nabídnout konkurenceschopnou cenu.“

V současné době vyrábí díly pro menší letadla A318 až 321, dále pro letadla typu A330, A340, A400M a největší model A380. Na vývoji tohoto největšího letadla se brněnská firma podílí už od fáze prvního prototypu. Dodávají pro něj asi tři sta druhů dílů, například součástky z hliníku a titanu, které jsou použity v patnáctimetrovém kormidle letadla. „A pro prototyp A350 děláme již 200 druhů dílů. Ten by měl vzlétnout poprvé letos koncem roku,“ s hrdostí konstatuje Pavel Sobotka.

DŮLEŽITÉ JE DIVERZIFIKOVAT

„Naším oborem je přesná mechanika. Děláme jednotlivé součásti a díly, ale i smontované moduly do mnoha oborů. Vždy je to však přesná mechanika spojená s montáží,“ upřesňuje šéf brněnské firmy.

Její produkty najdete v menší míře i v konkurenčním Boeingu 787 Dreamliner. Neomezují se však pouze na letecký a vesmírný průmysl, ale spolupracují například se společností Bosch v Německu a Švýcarsku. „Pro ně dodáváme moduly speciálních balicích strojů na léky či potraviny nebo automatické montážní linky,“ potvrzuje Sobotka. V portfoliu byste mohli najít i výrobky pro vakuovou techniku, nanotechnologie, laserovou či radarovou techniku a mnoho dalších.

Společnost Frentech Aerospace je uznávaná pro svou vysokou kvalitu. Pyšní se mnoha mezinárodními certifikacemi. Čerstvě obhájila i nejvyšší kvalifikaci pro letecký a vesmírný průmysl – certifikát podle AS 9100 revize C, který je od letošního června v rámci tohoto oboru nutností. I proto si světové firmy vybírají ke spolupráci právě ji.

„Když si otevřu noviny nebo pustím televizi či rozhlas, všude mě straší krizí. Ale u nás žádná není a nevidím ji ani u firem, s nimiž spolupracujeme. Práce máme čím dál víc a řešíme spíš problém, jak všechny zakázky stíhat v termínech,“ uzavírá Pavel Sobotka a ještě

Frentech Aerospace s.r.o

Frentech Aerospace s.r.o. je od roku 2006 ryze českou společností a téměř sto procentním exportérem. Vyváží především do zemí EU, ale také do USA a Asie. Díky velkým investicím do vývoje a nových technologií a spolupráci s náročnými zákazníky, kteří vyžadují špičkové hi-tech produkty, se vypracovala v kvalifikovaného dodavatele především pro letecký a vesmírný průmysl, mikroelektroniku, lékařskou techniku, vakuovou a přístrojovou techniku, mikrovlnné radarové a rádiové systémy či pro stavbu speciálních strojů. Aktivně se podílí na dodávkách při realizaci projektů ESO a ESA. Společnost má dnes 85 zaměstnanců a plánuje přibrat do týmu další.

dodává: „Krizi jsem nepozoroval ani v rámci loňského vyhlášení výsledků Exportní ceny DHL UniCredit, kde jsem měl možnost mluvit s mnoha představiteli českých společností. Byli to vesměs lidé, kteří musí tvrdě pracovat stejně jako my, ale díky tomu existují i v tvrdé konkurenci. Toho, že jsme se mohli objevit v této společnosti úspěšných exportérů, si velmi vážím.“ ■

TEXT: JANA JENŠÍKOVÁ

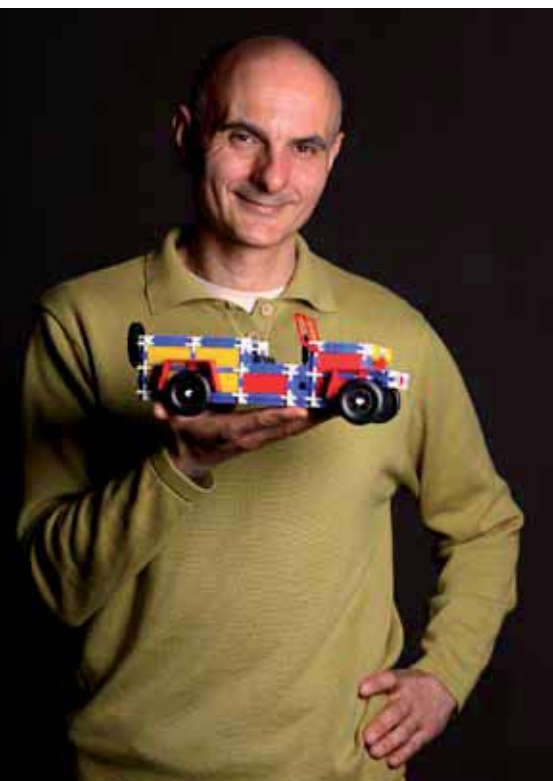


Montáž mechanismu pro satelit

Lumír Al-Dabagh:

SCHOPNÍ BUDOU MÍT ŠANCI ZÍSKAT BYZNYS KONKURENTŮ, KTEŘÍ ZAVÁHALI

V SOUČASNÉ DOBĚ SE PODNIKATELSKÁ SFÉRA CHOVÁ ÚPLNĚ JINAK NEŽ PŘED ROKEM 2008. JE OPATRNÁ A ZÁROVEŇ PŘIPRAVENÁ. „PŘÍCHOD PROBLÉMŮ JSME ROZPOZNALI DŘÍV NEŽ KONKURENCE. MĚLI JSME LEPŠÍ MECHANISMY, JAK ROZEZNAT JEJICH SYMPTOMY, A ODVAHU JE ŘEŠIT S POTŘEBNOU ROZHODNOSTÍ,“ ŘÍKÁ LUMÍR AL-DABAGH, ŘEDITEL SLÉVÁRNY A STROJÍRNY BENEŠ A LÁT.



Lumír Al-Dabagh
Ředitel strojírenské firmy Beneš a Lát v Poříčanech patří k nejúspěšnějším českým manažerům. Pod jeho vedením získala společnost v roce 2007 prestižní ocenění PX Firma a rok nato obdržela Národní cenu kvality.

„Jsem velký obdivovatel generálního ředitele General Electric Jacka Welche, který ve svých publikacích píše, že tvrdá rozhodnutí je třeba učinit razantně. Slévárna se nachází na začátku výrobního procesu. Když mají obchodníci ještě plné sklady, ale již přestávají objednávat odlitky, máme poměrně velký náskok. Díky vlastním prognostickým mechanismům si spolehlivě zjišťujeme, jak se prodávají koncové výrobky,“ hovoří o sledování signálů ředitel.

Před třemi lety vytvořil hypotézu o délce krize a s kolegy sestavil model dalšího postupu. Podle ní při šestiměsíční krizi nebudete nejspíš propouštět lidi, zareagujete krátkodobě, při prognóze dvouleté krize přistoupíte k propouštění části zaměstnanců a budete opatrní investičně a při pětileté se musí prodat celé závody nebo aspoň celé linky, protože by vám zbytečně stály.

NEJHORŠÍ JE ZPANIKARIŤ

Beneš a Lát nebyl daleko od pravdy, když predikoval dvouletou krizi, zhruba dvacetiprocentní pokles obratu, poměrně malé ztráty a že nepřijdou o žádného velkého zákazníka. Novináři se pak zajímali, zda nemá Lumír Al-Dabagh nějaký tajemný algoritmus, že se tak trefili. „Měli jsme sice dobrý odhad, ale i kus štěstí. Co však je nejdůležitější, vytvořili jsme si koncepci a té jsme se drželi. Nejhorší je, když pořád měníte směr. Je to jako na lodi, když kormidlujete tu doprava, tu doleva, vznikne panika, takže z ní vyskáčou i nejschopnější námořníci,“ varuje před chybou, které se dopustily některé firmy.

CHOVÁME SE MEZINÁRODNĚ

Českému exportu se často vytýká příliš silné propojení s Německem. „Nemá význam odsuzovat to, co je úspěšné. I my jsme součástí dobře fungujícího výrobního řetězce, který míří do Německa a dalších západních zemí a pak dál exportuje do zahraničí. Na této obchodní politice neshledávám nic špatného a dále v ní pokračujeme. Ale zároveň si důvěřujeme natolik, že vstupujeme i do řetězců ve vzdálenějších regionech, jako je Čína nebo Indie. Když nechcete ustrnout na místě, musíte si věřit a začít o sobě uvažovat v mezinárodním měřítku,“ zdůrazňuje potřebu teritoriální vyváženosti v exportu a sebedůvěry zkušený manažer.

Uprostřed léta varovaly novinové titulky, že došlo k výraznému zpomalení průmyslové aktivity také v Německu a americká agentura Moody's změnila výhled německého hodnocení ze stabilního na negativní. Ale inženýr Al-Dabagh si nevytváří názory podle zpráv v médiích. Domnívá se, že nás sice čeká dlouhodobá stagnace, ale nebude to taková tragédie. Schopné firmy budou mít pořád dost šancí získat byznys konkurentů, kteří zakopli nebo zaváhali.

„Krásný příklad příležitostí pro české exportéry, jako jsme my, vidím na jižním křídle Evropy. Třeba v řadě velkých firem v Itálii, jimž dodáváme komponenty, teď často řeší problém, který již měli v roce 2008: Jejich subdodavatelé, naši italská konkurenti, převážně menší podniky, kolabují, protože nemají dostatečně



finanční krytí a banky jim půjčují draze nebo vůbec. Čeští exportéři mohou prezentovat dobré výsledky i finanční stabilitu, ostře sledovanou zahraničními odběrateli, takže ani nemusí být za každou cenu nejlevnější. Tlak na cenu, typický zejména pro léta 2007 a 2008, již nebude tak vyhrocený. Například naše firma využívá na běžné operace jednu střední banku, ale není na ní úvěrově závislá. To je velká výhoda," vyvrací častou skepsi Lumír Al-Dabagh.

SVĚT POHLEDEM ČECHA S ARABSKÝMI KOŘENY

Podle něj hrozí velká geopolitická a ekonomická rizika nejen na jihu starého kontinentu, ale i na Středním východě. Čechoiráčan sleduje sérii revolucí a politickou a společenskou nestabilitu v tomto regionu velmi pozorně.

„V současné době je Evropa závislá na funkčním a provozuschopném Suezském průplavu a bezpečné dopravě v Hormuzském průlivu. Nestabilita v regionu může negativně ovlivnit světovou přepravu zboží. Po odchodu Američanů postihla Irák vlna atentátů a do beznadějněho chaosu se řítí jeho západní soused Sýrie. A nikdo neví, co udělá Irán, neklid již dlouho ovládá i Súdán. Poměrně stabilní státy jako Dubaj a Katar jsou výjimkou a nelze trvale spoléhat na bezproblémovou a levnou přepravu trajekty a tankery. Za sud s prachem považují Saúdskou Arábii. Troufám si říct, že je to země s nekomplikovanější diktaturou na světě. Žije v ní velký počet

nezaměstnaných, dobře finančně zajištěných, zejména mladých lidí. Díky systému státních dotací a poměrně vysokým platům ve správním sektoru tam neexistuje vrstva chudých lidí jako například v Sýrii, Egyptě či Íránu. Ale mladí Saúdovci jsou frustrováni, protože nemají práci. Postupující destabilizace v zemích kolem dopravní tepny Suez–Arabské moře a související logistické problémy mohou pro české firmy představovat zajímavou příležitost pro další expanzi do bohaté, půlmiliardové Evropské unie," hovoří o rizicích a potenciálních šancích našich výrobců Čech z Bagdádu, který od deseti let žije v Praze a, jak sám říká, je „Čech jako poleno“.

RIZIKO RYCHLÉ EXPANZE

Na první pohled by se mohlo zdát, že oproti odvětvím jako nanotechnologie či genetika tvoří výrobní portfolio strojů Beneš a Lát sortiment s nižší přidanou hodnotou. Přestože by se daly plastové výlisky nebo odlitky vyrobit v Číně či Indii levněji, putuje významná část produkce společnosti také do Asie. „Naše výrobky obsahují prvky s bezpečnostní charakteristikou, které je činí výjimečnými. Například brzdové nebo anténní systémy musí odolat velké dynamické námaze i síle hurikánu. Naši odběratelé, například korporace jako Wabco, Magna Automotiv, Arvin Meritor, Andrew Telecommunications, Siemens, Linde nebo Assa Abloy, si nemohou dovolit nižší kvalitu, a proto raději nakupují komponenty z Evropy, konkrétně od nás," vysvětluje ředitel

poříčanských strojů. Nárůst vyspělých zemí před Čínou však nemůže ani v tomto směru trvat věčně.

Proč tedy jsou v říši středu výroby Beneš a Lát stále žádané, když mýtus o tom, že Číňané dokáží vyrábět jen levné zboží denní potřeby, již padl? „Na rozdíl od Číny a Indie umí evropské podniky vyrábět efektivně a stabilně. Podle mého názoru jsou tam výpadky ve výrobě způsobeny s největší pravděpodobností velkou expanzí. Společnosti, s nimiž jsme v Číně spolupracovali, narostly v posledních deseti letech až desetkrát. Z vlastní zkušenosti vím, že již nárůst o polovinu je manažersky obtížně uchopitelný," shrnuje příčiny výkyvů a s tím spojené příležitosti českých firem Al-Dabagh. ■

TEXT: VĚRA VORTELOVÁ
FOTO: ARCHIV BENEŠ A LÁT

BENEŠ a LÁT a.s.

Společnost se zaměřuje na dodávky komplexních odlitků a obrobků z plastů a neželezných kovů. Rovněž je lídrem na tuzemském trhu nízkotlakého lití. Jejimi zákazníky jsou přední průmyslové koncerny na celém světě. Formou akvizice se jí podařilo vstoupit také do segmentu výroby a prodeje hraček. Exportuje do třinácti zemí světa.

Antonín Straka:

FYZICKÁ DŘINA VE STROJAŘINĚ JE MINULOST. DNES PŘEVAŽUJE TVŮRČÍ PRÁCE

SPOLEČNOST ZNOJEMSKÉ STROJÍRNY SI ZA DVACET LET SVÉ EXISTENCE VYDOBYLA MEZI ČESKÝMI STROJAŘI SVÉ PEVNÉ MÍSTO. O JEJÍM ZALOŽENÍ, VÝROBNÍM ZAMĚŘENÍ A VIZÍCH DO BUDOUCNOSTI JSME SI POVÍDALI S JEDNÍM Z JEDNATELŮ, ANTONÍNEM STRAKOU.



Ing. Antonín Straka, jednatel společnosti Znojenské strojírny

S jakými představami jste s dalšími šesti společníky zakládali firmu?

V létě 1992 byli všichni zaměstnanci ve výpovědi – závod Znojmo se zavíral. Jsme strojaři, chtěli jsme v této práci pokračovat a věděli jsme, že je okolo nás ohromný potenciál zkušených a kvalifikovaných lidí, kteří by jinak s největší pravděpodobností opustili strojírenský obor. Zahájili jsme výrobu přibližně s padesáti zaměstnanci. U zrodu firmy nestál žádný cizí kapitál, ale pouze úvěry. Od začátku bylo naší vizí provozovat subdodavatelskou strojírenskou firmu na vysoké, technologicky efektivní úrovni. To se daří plnit, i když absolutního cíle nedosáhnete nikdy.

Letos slavíte dvacet let a původní sestava společníků se nezměnila. To je poměrně výjimečné. Čemu to připsujete?

Sám jsem o tom v průběhu let občas přemýšlel. Kromě té společné vize je to asi dáno tím, že každý z mých společníků, a snad to mohu říct i o sobě, je pracovitý a férový člověk. Jinak povahy jsme rozdílné a na spoustu věcí máme odlišné profesní názory.

Nedávná celosvětová krize zlikvidovala spoustu subdodavatelských subjektů. Jak se vám povedlo toto období překonat?

Ani u nás nebyl rok 2009 nijak jednoduchý. Výrobci textilních, obráběcích i tiskařských strojů snížili náhle své požadavky o více než polovinu. Pomohlo nám široké zákaznické zázemí, například

letadla, námořní lodě, velké kompresory, čerpadla a zdravotnické přístroje se vyráběly dál v téměř původním objemu.

V polovině roku 2009 byl náš měsíční obrat méně než poloviční oproti stejnému období roku 2008. Samozřejmě jsme přijali úsporná restrukturalizační opatření s cílem snížit náklady. Naštěstí jsme se setkali s porozuměním i u našich zaměstnanců, když jsme je dočasně převáděli na náhradní práce nebo když pracovali pouze čtyři dny v týdnu.

Nicméně to muselo mít i finanční dopad na vaši ekonomiku. Jak jste se vypořádali s tímto problémem?

Zde se ukázalo, že je důležité, když má výrobní organizace spolehlivého finančního partnera, oba se dobře znají a důvěřují si. Tím partnerem je pro nás již dlouhodobě Komerční banka. Tato zkušená bankovní instituce i v nelehké době rozpoznala zdravý základ naší firmy a pomohla nám.

Zmínil jste se o technologicky efektivní výrobě. Co si máme pod tímto pojmem představit?

Tím rozumím výrobu, která je schopna dodat produkt, v našem případě dílec nebo montážní podskupinu, ve vysoké kvalitě a požadovaném termínu za tržně přijatelnou cenu. To znamená, že kromě vysoce kvalifikovaných lidí a pokročilého plánovacího IT systému musíte disponovat špičkovými výrobními technologiemi.

NAŠE DÍLCE LÉTAJÍ, PLAVÍ SE PO MOŘI, POTÁPÍ SE, TKAJÍ LÁTKY, TISKNOU NOVINY, ORAJÍ POLE, DOBÝVAJÍ UHLÍ, ZACHRAŇUJÍ LIDSKÉ ŽIVOTY... A VŮBEC „UMÍ“ SPOUSTU DALŠÍCH VĚCÍ.



ZNOJEMSKÉ STROJÍRNY, s.r.o.

Znojenské strojírný jsou česká středně velká firma zabývající se třískovým obráběním kovů a dodávkami technologicky náročných dílců a montážních podskupin pro finální výrobce strojů a zařízení.

Společnost založilo v roce 1992 sedm členů managementu bývalého závodu Motorpal Jihlava ve Znojmě s cílem jeho privatizace. Přestože privatizační projekt byl vyhodnocen jako nejlepší, tehdejší legislativa umožňovala vedení podniku pobočný závod ve Znojmě uzavřít, přesunout výrobu vstříkovacích čerpadel do Jihlavy a „prázdný“ závod s více než čtyřicetiletou strojírenskou tradicí nabídnout k odprodeji.

To nejcennější, tedy kolektiv zkušených strojařů, tam však zůstalo. Proto „sedm statečných“ prakticky „přes noc“ přehodnotilo svůj podnikatelský záměr a závod odkoupilo. Na podzim 1992 pak se 41 zaměstnanců zahájili výrobu. Novou ideou se stalo vybudování moderní a zejména technologicky efektivní strojírenské subdodavatelské kapacity. Ke konci roku 2008 měla společnost již více než 150 zaměstnanců. Pak

však zasáhly do slibného rozvoje všeobecně známé aspekty celosvětové krize a došlo k dramatickému poklesu výroby.

Firma toto obtížné období „ustála“, neztratila prakticky žádného z klíčových zákazníků a v současné době je již na původním předkrizovém obratu se 120 zaměstnanci.

Její důležitou marketingovou výhodou je široké zákaznické portfolio. Přibližně jednu třetinu tržeb tvoří letečtí výrobci, takže její díly najdeme prostřednictvím firem Letov a Aero v obřím Airbusu 380 i menším A320, brazilském Embraeru E170 i americkém Boeingu 787 „Dreamliner“ či ve vrtulnicích Sikorsky. Druhou třetinu zákazníků tvoří vesměs výrobci výrobních strojů. Znojenské dílce pracují v textilních strojích značky ITEXA-Sulzer Textil, obráběcích strojích INDEX, EMCO a TOS, tiskařských společnostech GOSS International, Manroland a Heidelberger Druckmaschinen. Třetí část zákazníků pak tvoří například firmy Alcatel, SKF, L'Orange, Olaer a další. Přibližně pětadesát procent výroby putuje ze Znojma k zahraničním odběratelům.

Co pro to děláte?

Prakticky od prvopočátku existence společnosti věnujeme velkou pozornost pravidelným každoročním výrobním investicím. V posledních deseti letech jsme byli zapojeni do několika evropských dotačních Operačních programů Podnikání a Inovace-Rozvoj. Naše investice do moderních čtyř- a pětiosých obráběcích center, CNC soustruhů, 3D měřících přístrojů a dalších zařízení přesahují za tu dobu 70 milionů korun.

Tady rovněž nacházíme finanční porozumění u Komerční banky a musím ocenit i korektní přístup státní agentury CzechInvest.

A co lidé? Říká se, že strojírenství „stárne“ a hlavně mladí lidé se do něj nehrnou.

Ano, proto bych byl rád, kdyby sdělovací prostředky byly schopné lépe mladým lidem vysvětlit, že práce ve strojařině u moderních, numericky řízených obráběcích strojů dnes už není o nezáživné fyzické dřině, ale o tvůrčí činnosti, cílevědomosti a znalostech.

U nás ve firmě si svých lidí velmi považujeme. V našem kodexu hodnot se například praví: „Organizace Znojenské strojírný, s.r.o., je a bude tak dobrá, jak dobří jsou a budou její zaměstnanci. Proto bude usilovat vždy o to, aby jejími pracovníky byli jen ti nejlepší. Zároveň jim poskytne prostor k tomu, aby toho mohli dosáhnout.“

Právě v současné době například v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost připravujeme další projekt systému vzdělávání našich zaměstnanců. ■



Jiří Janovský,
bankovní poradce
pro korporátní
klientelu,
Komerční banka
Region Brno



dobu se vypracovala mezi významné české strojírenské společnosti. Přestála složité období finanční krize na konci roku 2008 a z této zkoušky vyšla silnější a stabilnější. Jako firma, která neustále přemýšlí o svém budoucím rozvoji, inovuje s pomocí dotací z ESF svoje strojírenské zařízení a rozšiřuje své možnosti. Jsme velmi rádi, že jsme jí na této cestě mohli být nápomocni, a i do budoucna očekáváme spolupráci, která bude ku prospěchu oběma stranám.

Společnost Znojenské strojírný je klientem naší banky od roku 1993. Za tu

ZA ROZHOVOR DĚKUJE JANA JENŠÍKOVÁ.
FOTO: ARCHIV ZNOJEMSKÝCH STROJÍREN A KB

JAK DOBŘE ZNAJÍ ČESKÉ FIRMY SVÉHO ZÁKAZNÍKA?

Inovace je úspěšná až tehdy, když na trhu najde své zákazníky. Nedávné šetření Asociace malých a střední podniků a živnostníků ČR mezi 514 firmami vypovídá o tom, že si důležitost inovací uvědomují a asi osm z deseti malých a středních podniků je zavádí aspoň příležitostně.

INOVACE NEMUSEJÍ BÝT FINANČNĚ NÁROČNÉ

Jak vyplynulo ze zjištění, které pro asociaci uskutečnila společnost Aspectio, většina oslovených subjektů má aktivní zkušenost s procesem inovací (81 % je zavádí aspoň příležitostně). Přes polovinu dotázaných ho považuje za klíčový pro úspěšné fungování společnosti. Jako nejdůležitější kritérium pro řízení procesu inovací uvedlo 74 % majitelů a jednatelů firem inovace orientované na zákazníky. Ti ocení nová řešení, která je mile překvapí a nabídnou jim vyšší přidanou hodnotu.

Intenzitu a pravidelnost inovací společností řídí podle 64 % oslovených s přihlédnutím ke svým finančním možnostem. Firma nemusí nutně mít výzkum a vývoj, vyrábět vlastní komponenty, disponovat firemní obchodní sítí, ani provádět drahé průzkumy, aby byla

inovativní. Pak ani náklady nebudou tak vysoké (dvaapadesát procent oslovených vynakládá na proces inovací 1–10 % svého ročního obrátu). Leckdy stačí atraktivní design, správné a včasné uvedení na trh, propojení podpůrných služeb, správné informace o nových řešeních ve světě, spolupráce napříč obory, odpoutání od operativního řízení a strategické myšlení. Skoro tři čtvrtiny dotázaných společností výhody tohoto přístupu již pochopily, a proto se nejčastěji zaměřují na inovace služeb (72 %), marketingové inovace (48 %) a až na třetím místě na inovace výrobků. Inovace však z převážné části neplánují dlouhodobě a neřídí strategicky.

AKTIVNĚJŠÍ JSOU EXPORTÉŘI

Podniky, které působí na trhu méně než tři roky, hodlají zavést strategické inovace významně častěji než ostatní (99 %). V příštích dvou letech pak společnosti počítají s investicemi do inovací nejčastěji v částce do jednoho milionu korun. „Výsledek není překvapivý, řízení inovací není jednoduchý proces. Systémový přístup používají spíše středně velké firmy, výrobně nebo exportně orientované v silně konkurenčních odvětvích. Ostatní firmy význam

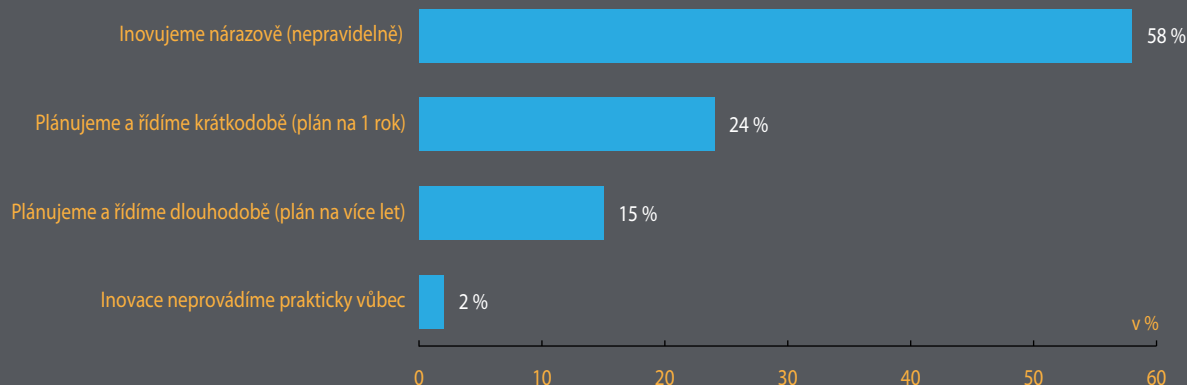
inovací chápou, ale provádí je spíše intuitivně,“ komentoval závěry průzkumu předseda představenstva AMSP Karel Havlíček.

S FINANCEMI ZŮSTÁVAJÍ FIRMY OBEZŘETNÉ

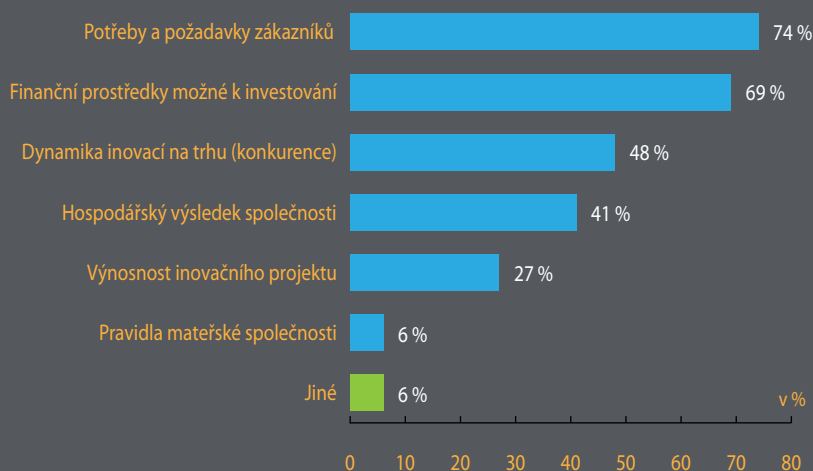
Vzhledem k omezeným finančním a personálním možnostem většinou menší firmy netvoří speciální inovační tým (působí jen u 13 % respondentů), inovacemi se v nich zabývá v převážné míře jejich jednatel či majitel nebo vyšší management. Často spolupracují s externími subjekty zejména v oblasti informačních technologií, webových aplikací a prezentací, marketingové komunikace, poradenskými firmami a odborníky.

Převažující formou financování budou i do budoucna vnitřní zdroje, protože se většina podniků nechce v souvislosti s inovacemi zadlužovat. Bankovní úvěr připouští jen 19 % dotázaných subjektů, a to v průměru ve výši 1 milionu korun, 6 % ho zcela odmítá. Jako hlavní kritéria při volbě úvěru uvedly vyšší úrokových sazeb, možnost rychlejšího splacení úvěru a jednoduchost a rychlost vyřízení žádosti o finanční prostředky.

Forma řízení a plánování inovací



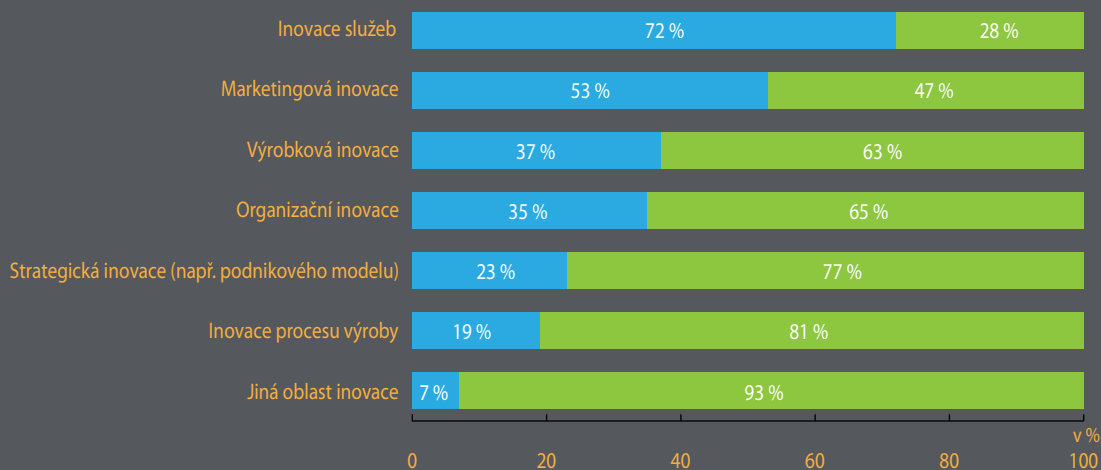
Kritéria důležitá pro plánování inovací



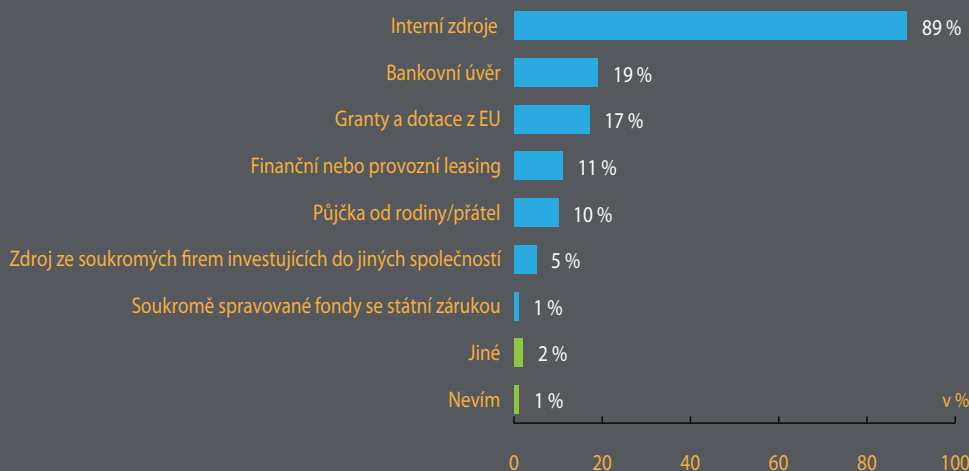
Názor AMSP

To, že rozhoduje zákazník, není překvapivé. Firmy vnímají diktát odběratelů jako zásadní faktor pro řízení změn. Varovným zjištěním je fakt, že finanční výnosnost je méně důležitým impulzem. To může u malých a středních firem způsobit časem finanční problémy. Projevuje se nižší vliv controllingu, větší vliv trhu.

Oblasti, v nichž v posledních dvou letech firmy zavedly inovace



Formy financování inovací



Názor AMSP

Zjištěné skutečnosti odpovídají opatrnému přístupu ke změnám, zřejmě ještě jako důsledek ekonomické krize a problémů se splácením investičních úvěrů nebo úvěrů spojených se zaváděním nových postupů a výrobků. Z pohledu řízení rizik firem je to dobrá zpráva, z pohledu dynamiky celé ekonomiky je škoda, že se nevyužívá alternativních zdrojů – rizikový kapitál, tzv. seed kapitál, burza, finanční investoři atp.

O BANKÁCH ROZHODUJE VÝŠE ÚROKOVÉ SAZBY FIRMY SI VÍC VĚŘÍ, ALE JSOU OPATRNĚJŠÍ

Největší důraz při výběru poskytovatele bankovního úvěru kladou firmy na výši poplatků (66 %), jednoduchost administrativy (63 %) a flexibilitu při poskytování finančních prostředků (60 %). Takové závěry vyplývají z červnového průzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků a ČSOB mezi šesti sty firmami, jehož dlouhodobým partnerem je ČSÚ.

Přestože ještě loni vyjadřovalo vysoké procento firem obavu, že se jim zhorší dostupnost úvěrů pro příštích dvanáct měsíců, „v současnosti si víc věří a jsou přesvědčeny, že budou pro banku atraktivními klienty. Proto se výrazněji soustředí na náklady, které budou s úvěrem spojené,“ komentuje aktuální čísla Roman Kracík, výkonný ředitel pobočkové sítě SME ČSOB.

NEJVYHLEDÁVANĚJŠÍMI JSOU KOMERČNÍ BANKA A ČSOB

Při výběru finanční instituce se malé a střední firmy nejčastěji rozhodují

na základě její dobré pověsti, výše poplatků a ceny služeb. Mezi nejvyhledávanější patří s rozsáhlou sítí poboček Komerční banka a ČSOB. Podnikatelé jsou většinou věrní osvědčeným bankovním domům (86 %), a pokud je mění, odcházejí za výhodnější nabídkou konkurence (20 % jednou a 12 % víckrát).

Při komunikaci upřednostňují internetové bankovníctví (68 %), necelé třetiny vyhovuje osobní kontakt, služby firemního bankéře a přímé konzultace s finančníkem. V poslední době však firmy považují za nejbezpečnější formu financování vlastní zdroje. „To je jedna z největších změn chování firem v posledních letech. Jsou daleko obezřetnější ve financování investic cizími zdroji, proto se si uvědomují, že v období výpadku tržeb jsou zranitelnější,“ vysvětluje předseda AMSP Karel Havlíček.

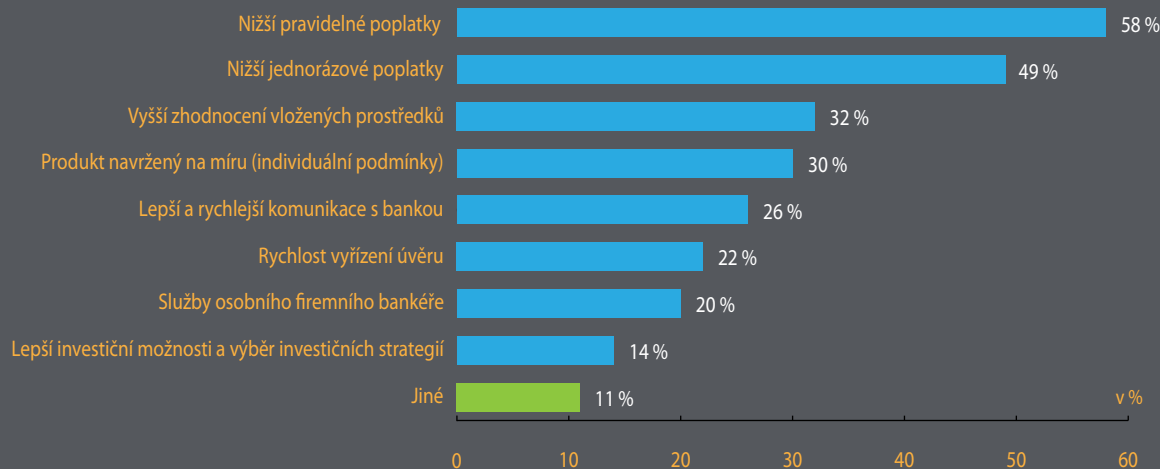
Nepříliš potěšující zprávou je fakt, že většina podniků omezuje investiční činnost. Investiční výdaje plánují především zkušenější firmy, které chtějí prostředky vložit především do rozvoje

podnikání, konkrétně do výrobních prostor, modernějšího strojního vybavení, marketingových aktivit, inovací a hledání nových příležitostí na zahraničních trzích. Subjekty bez zkušeností s podnikatelskými úvěry se chystají investovat spíše do lidského potenciálu.

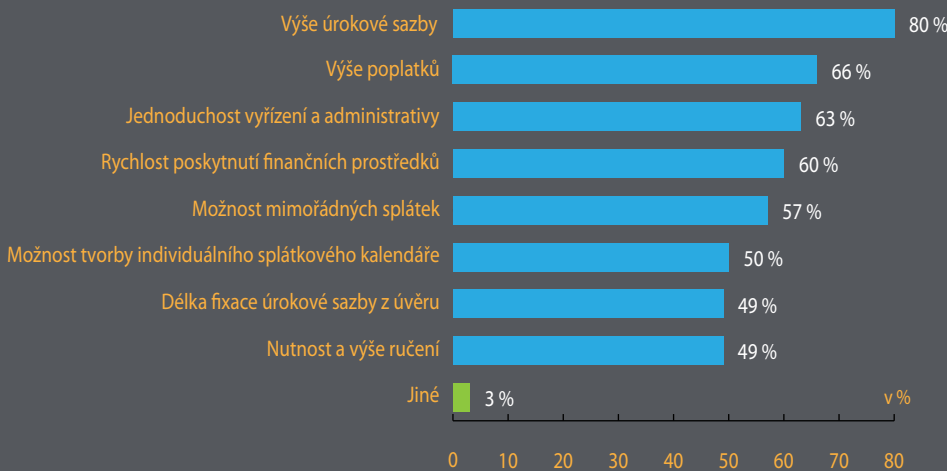
O FINANČNÍCH PRODUKTECH ROZHODUJÍ ZÁKAZNÍCI

O volbě bankovních služeb a produktů rozhoduje v menších firmách více pracovníků (58 %). Dvě třetiny oslovených tvrdí, že mají o této problematice přehled, ale více než polovina z nich nevyhledává informace o nabídkách finančního trhu aktivně. Šestaosmdesát procent dotázaných podnikatelů projevilo s aktuálně využívanými službami spokojenost. Nejvíce oceňují individuální přístup ke klientům a služby šité na míru. Produkty na financování provozu (např. kontokorent) zaujaly 62 % oslovených subjektů. Skoro polovina respondentů si nevzpomněla na žádný produkt, který by mohli využít při podnikání.

Kritéria pro změnu banky



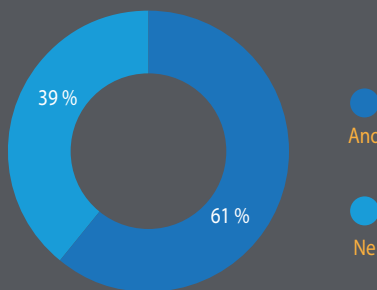
Jaká kritéria při výběru úvěru jsou pro podnikatele důležitá



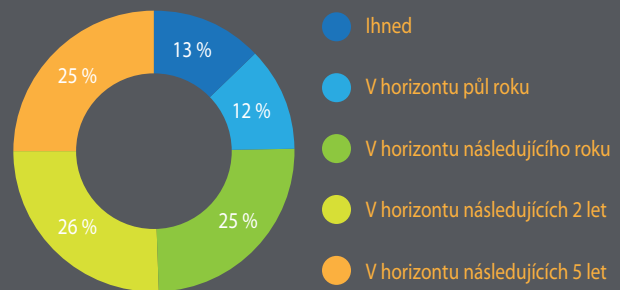
Názor AMSP

Překvapivý je takový důraz na výši úrokové sazby. V minulosti bylo jednoznačně nejdůležitější kritérium úvěr hlavně získat. Změna je z našeho pohledu dána tím, že firmy si více věří v získání úvěru a soustřeďují se na náklady spojené s cizími zdroji.

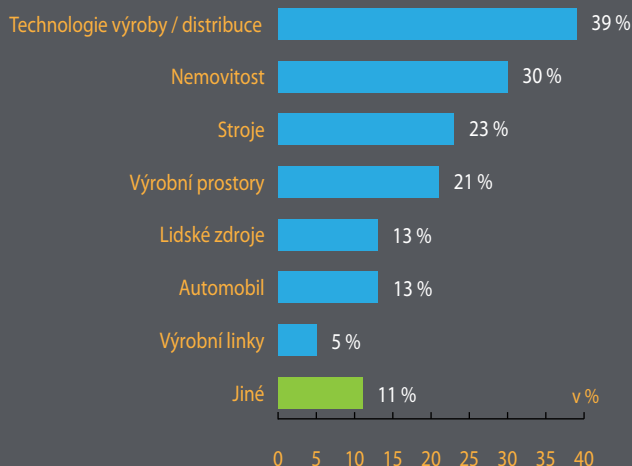
Plánované investice do rozvoje podnikání



Časový horizont plánované investice



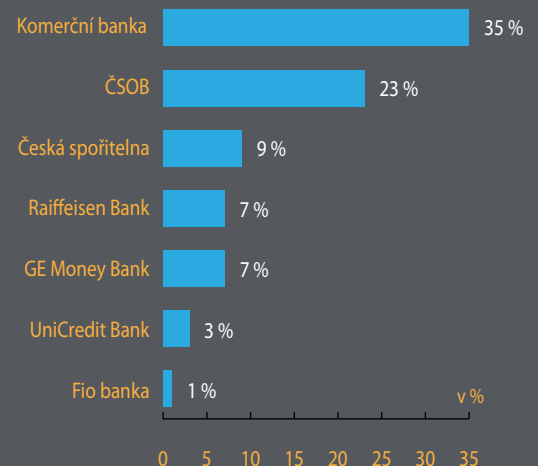
Kam firmy plánované investice směřují



Názor AMSP

Firmy si jasně uvědomují, že rozhoduje schopnost prodat. Vnímají tedy investice do distribuční sítě jako velmi důležité a přiřazují jim nejvyšší stupeň.

Hlavní banka



Zdroj: Závěrečná zpráva z výzkumu Potřeby SME v oblasti bankovních služeb a produktů, Aspectio Research exkluzivně pro AMSP ČR

EGAP NABÍZÍ MENŠÍM FIRMÁM ZJEDNODUŠENOU VERZI POJIŠTĚNÍ PŘEDEXPORTNÍCH ÚVĚŘŮ A BANKOVNÍCH ZÁRUK

PATNÁCT MILIARD KORUN ZA POSLEDNÍCH PĚT LET. TOLIK PŘEDSTAVUJE OBJEM POJIŠTĚNÝCH VÝVOZNÍCH ÚVĚŘŮ A VYSTAVENÝCH BANKOVNÍCH ZÁRUK VE PROSPĚCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.

Na první pohled by se mohlo zdát, že to v kontextu každoročně pojišťovaných objemů není mnoho, že by si tento segment firem zasloužil ze strany EGAP ještě větší podporu. Drtivá většina jejich exportních aktivit však probíhá v rámci Evropské unie a rizika s tím spojená lze zcela běžně pojistit u komerčních úvěrových pojišťoven.

NEKONKURUJEME KOMERČNÍM POJIŠTOVNÁM

Nechceme být konkurentem komerčních pojišťoven. Právě naopak, jako státní pojišťovna může EGAP pojišťovat pouze to, co není pojistitelné za tržních podmínek. V podstatě tak jen vyplňuje mezeru na trhu, kterou komerční úvěrové pojišťovny nechávají bez povšimnutí.

Ne náhodou tedy největší roční objemy představuje pro EGAP pojištění exportních odběratelských úvěrů od bank, na které zahraniční odběratelé nakupují české zboží a služby. Mají obvykle splatnost delší než dva roky a slouží převážně k financování vývozu velkých investičních celků, energetických, strojních a technologických zařízení a infrastrukturních projektů do zemí, kde politické, ekonomické a právní prostředí přináší zvýšené riziko nezaplacení. Pojišťování tržně nepojistitelných vývozních rizik je považováno za standardní nástroj státní podpory exportu s rychlou návratností vložených prostředků, za nástroj výrazně prorůstový a protikrizový, používaný ke stimulaci ekonomik ve všech vyspělých zemích.

SPECIÁLNĚ PRO MALÉ A STŘEDNÍ

EGAP nerozlišuje mezi vývozci a pojišťuje všechny bez ohledu na jejich velikost, právní formu a objem vývozu. Ovšem speciálně pro segment MSP nabízí ve spolupráci s bankami zjednodušenou verzi pojištění předexportních úvěrů a bankovních záruk. Pohybuje-li se rating klienta zpracovaný bankou v předem stanovených mezích, EGAP vlastní rizikovou analýzu už nedělá a pojištění je uzavřeno prakticky okamžitě.

Předexportní úvěry mohou být přitom použity nejenom na vlastní výrobu, ale také třeba na financování investice pro potřeby výroby pro export nebo i komerčního vývoje výsledků vědy a výzkumu pro účely exportu.

Nemusí však zůstat pouze u předexportních úvěrů a bankovních záruk. EGAP pojišťuje i dodavatelské úvěry poskytované českými vývozci zahraničním odběratelům formou odkladu plateb za dodané zboží a služby, případně umožňuje bankám tyto vývozní pohledávky odkupovat. Pojištění výrobního rizika zase chrání vývozce proti ztrátám v důsledku zrušení nebo přerušení smlouvy o vývozu ze strany zahraničního odběratele, pojištění prospekce trhu pak proti ztrátám v důsledku úplného nebo částečného neúspěchu.

NOVÁ PRAVIDLA, NOVÉ MOŽNOSTI

Jako zástupce České republiky se EGAP účastní celé řady mezinárodních jednání o problematice exportního

pojišťování se státní podporou. Aktuálním výsledkem je úprava dvou významných dokumentů.

První se týká sledování vlivů vývozních projektů na životní prostředí. Členské země OECD se už před lety zavázaly nepodporovat takové projekty, které by nezvratně poškodily životní prostředí v cílové zemi vývozu. Teď k tomu přijaly tzv. doporučení, které nejenom upřesňuje postup při zařazování projektů do jednotlivých kategorií z hlediska jejich vlivu na životní prostředí, ale rozšiřuje okruh sledovaných potenciálních dopadů také o oblast lidských práv.

Ke druhé změně došlo v Sektorovém ujednání o vývozních úvěrech na projekty obnovitelných zdrojů energie, projekty omezující změny klimatu a na vodohospodářské projekty. Nové znění vychází vstříc finančně náročným vývozním projektům, které pomáhají zmírnit globální změny klimatu. Prakticky to znamená, že nově mohou mít státem podpořené vývozní úvěry splatnost 15 nebo dokonce až 18 let při zachování pružné struktury splácení. Platí to pro financování nejen nových, především obnovitelných zdrojů energie, ale také projektů zvyšujících energetickou účinnost stávajících kapacit. Pro české vývozce energetických zařízení se tak otevírají nové možnosti. ■



Autorem článku je Ing. Vlastimil Nesrsta, ředitel odboru PR a komunikace EGAP

Navštivte nás v průběhu MSV 2012 v Brně
ve dnech 10.–14. 9. 2012.
Náš stánek najdete na volné ploše F.



EGAP

již **20 let** podporujeme český vývoz

Praktický význam pojištění u EGAP:

- ochrana proti riziku nezaplacení
- ochrana investic v zahraničí
- kvalitní management pohledávek a cash flow
- jednodušší přístup k úvěrům
- podpora v mezinárodních soutěžích
- podpora mezinárodní kooperace

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
Vodičkova 34/701, 111 21 Praha 1
Tel.: +420 222 841 111, E-mail: info@egap.cz

ZMĚNA ÚPRAVY FINANČNÍ ASISTENCE U SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM

ZMĚNY OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU S ÚČINNOSTÍ OD 1. LEDNA 2012 SE STALY POMĚRNĚ DISKUTOVANÝM PRÁVNÍM TÉMATEM UPLYNULÝCH MĚSÍCŮ. JEDNÍM Z BODŮ NOVELIZACE JE I ÚPRAVA USTANOVENÍ REGULUJÍCÍHO POSKYTOVÁNÍ FINANČNÍ ASISTENCE ZE STRANY S. R. O.

Tato úprava spočívá ve vypuštění problematického odkazu na § 123 odst. 2 obchodního zákoníku z ustanovení § 120a odst. 1 písm. b) obchodního zákoníku. S interpretací tohoto odkazu se odborná veřejnost potýkala od zavedení nové úpravy finanční asistence do obchodního zákoníku. Na základě tohoto odkazu mělo být na finanční asistenci obdobně použito ustanovení omezující výplatu zisku s. r. o. jejím společníkům, podle něhož k výplatě nelze použít základního kapitálu, rezervního fondu ani ostatních kapitálových fondů ani prostředků, které podle obchodního zákoníku, společenské smlouvy nebo stanov mají být použity k doplnění těchto fondů. Uvedené ustanovení navíc určuje přiměřené použití určitých ustanovení § 178 obchodního zákoníku, která regulují distribuci zisku v rámci akciových společností.

PRAKTICKÝ VÝKLAD PŮVODNÍHO USTANOVENÍ

Praxe přijala spíše konzervativnější výklad a bylo dovozováno, že částka finanční asistence poskytované s. r. o. nesmí převýšit částku vlastního kapitálu společnosti, kterou je možno rozdělit mezi její společníky. V případě poskytování finanční asistence formou zajištění to pak znamenalo limitaci výše zajišťovaných pohledávek do této částky. Toto kvantitativní omezení finanční asistence představovalo závažný problém pro banky financující akvizice s. r. o., které

obvykle nebyly ochotny takto „okleštěné“ zajištění akceptovat.

V důsledku toho zatím nedošlo v praxi k významnějšímu využití institutu povolené finanční asistence v souvislosti s akvizičním financováním. Namísto toho je i nadále široce aplikován obvyklý postup spočívající ve fúzi akvizované společnosti do společnosti, která obchodní podíl ve společnosti nabyla (tzv. upstream merger), a následně poskytnutí zajištění akvizičního financování ze strany nástupnické společnosti. Tento postup přitom přináší zase jiná úskalí. Kromě toho, že financující banka není po určitou dobu vůbec zajištěna aktivy akvizované společnosti, bývá problém s přetrváním určitých veřejnoprávních povolení a licencí, případně i smluvních vztahů akvizované společnosti, která realizací fúze zaniká.

SNADNĚJŠÍ FINANČNÍ ASISTENCE

Vypuštěním problematického odkazu odpadla od ledna 2012 limitace rozsahu finanční asistence poskytované s. r. o. částkou vlastního kapitálu příslušné společnosti, kterou je možno rozdělit mezi její společníky. Jediným korektivem výše poskytnuté finanční asistence zůstává nadále pouze skutečnost, že poskytnutí finanční asistence nesmí příslušné s. r. o. přivodit bezprostředně úpadek.

Jinými slovy, pokud poskytnutí finanční asistence splní stávající podmínky § 120a obchodního zákoníku (které nepředstavují významné omezení) a je schváleno postupem dle tohoto ustanovení, nebude podle novelizované právní úpravy zajištění akvizičního financování poskytnuté akvizovanou s. r. o. (a tedy představující finanční asistenci) omezeno žádnou částkou, a financující banka tak bude mít stejné postavení a komfort, jako kdyby jí bylo příslušné zajištění poskytnuto mimo režim finanční asistence.

Vzhledem k tomu, že novelizovaná úprava finanční asistence umožní poskytovat bankám financujícím akvizice s. r. o. regulární (neomezené) zajištění na aktivech akvizovaných společností, domníváme se, že nově by se finanční asistence mohla stát (alespoň v případě s. r. o.) v praxi skutečně využívanou alternativou k výše zmíněnému konceptu fúze a následného zajištění akvizičního financování ze strany nástupnické společnosti. Při zachování stejné úrovně zajištění akvizičního financování totiž oproti tomuto konceptu skýtá nepochybné výhody, a to zejména možnost poskytnout zajištění na aktivech nabývaných společností bezprostředně po akvizici, nižší transakční náklady a rovněž zachování korporátní existence nabyté společnosti, a tím i všech jejich veřejnoprávních povolení, licencí a smluvních vztahů.



Autorem článku je
Mgr. Ing. Norbert
Hink, advokát
advokátní kanceláře
PRK Partners

Foto: archiv PRK
Partners a Thinkstock

STAND BY AKREDITIV ZAJISTÍ VAŠE ZÁVAZKY PODOBŇE JAKO BANKOVNÍ ZÁRUKA



Při obchodování s Jižní Amerikou od nás obchodní partner požadoval za akontaci vystavení stand by akreditivu (SBLC). Nesouhlasil, abychom v jeho prospěch místo toho vystavili bankovní záruku. Můžete vysvětlit rozdíl ve využití těchto dvou instrumentů? A jaký je rozdíl mezi klasickým akreditivem a stand by akreditivem?

Andrej Širila, financial manager
KONŠTRUKTA-Industry, a.s.



ODPOVÍDÁ GABRIELA KOSTKOVÁ,
TRADE AND EXPORT FINANCE KB

Stand by akreditiv je vlastně bankovní záruka převlečená do kostýmu dokumentárního akreditivu

U první otázky je odpověď strohá – prakticky žádný. Jak stand by akreditiv, tak bankovní záruka zajišťují váš závazek vrátit akontaci, kterou vám příjemce (beneficiant) tohoto zajišťovacího instrumentu poskytl. Jejich funkce je tedy rovnocenná.

Užití termínu „akreditiv“ v souvislosti se závazkem vrátit akontaci může být matoucí. V našich zeměpisných šířkách se totiž pojem akreditiv obvykle spojuje s platbou za realizovanou dodávku. V takovém případě pak jde o „klasický“ nebo „zbožový“ akreditiv, tzn. letter of credit, commercial letter of credit nebo zjednodušeně pouze LC.

U stand by akreditivu pak hovoříme o speciálním druhu akreditivu, který plní funkci záruky. Dalo by se říci, že je to vlastně bankovní záruka převlečená do kostýmu dokumentárního akreditivu.

Zatímco klasický akreditiv otvíráme s úmyslem, že jej v konečném důsledku využijeme k úhradě dodávky zboží nebo služeb a „aktivuje se“ splněním podmínek kontraktu, stand by akreditiv můžeme spíše přirovnat k pojistce. Primárně jej neplánujeme využít k realizaci platby, držíme jej pro případ, že dojde k porušení podmínek kontraktu.

Stand by akreditiv můžeme použít k zabezpečení jakýchkoliv platebních závazků dlužníka, ale i závazků za dobré provedení smlouvy, za záruční dobu nebo třeba za nabídku do soutěže. To znamená, že může plnohodnotně nahradit ať již platební záruku nebo záruku za dobré provedení smlouvy či záruku za předloženou nabídku.

K čemu existují dva paralelní bankovní produkty plnící stejnou funkci?

Odpověď nalezneme v historii. Zatímco dokumentární akreditivy se podařilo unifikovat napříč celým světem, podobná praxe v oblasti bankovních záruk zůstává spíše přáním.

Stand by akreditiv vznikl v USA z důvodu potřeby vynalézt instrument, který by plnil funkci bankovní záruky a zároveň by nebyl v rozporu s místními regulačními opatřeními. Ta bankám nepovolovala vystavení abstraktních bankovních záruk, běžně

využívaných v Evropě. Jako alternativa se tedy začal využívat akreditiv (stand by letter of credit), u kterého se, na rozdíl od klasického zbožového akreditivu, předkládají dokumenty negativního charakteru. Jde například o písemné prohlášení beneficianta, že nějaká událost nenastala – zboží nebylo dodáno, akontace nebyla vrácena, platba za realizovanou dodávku nebyla provedena, směnka nebyla proplacena atd. Společně s takovým prohlášením je možné požadovat i předložení dalších dokumentů, například kopii nezaplacené faktury nebo dopravních dokumentů.

V průběhu let se stand by akreditiv úspěšně rozšířil do celého světa. Na americkém kontinentu se těší velké oblibě, což vysvětluje požadavek vašeho obchodního partnera. V Evropě se stand by akreditivy běžně vystavují, ČR není výjimkou. ■

FOTO: ARCHIV KB A THINKSTOCK



Jak dokumentární akreditiv, tak i stand by akreditiv mají oporu v pravidlech Mezinárodní obchodní komory. Jedná se o Jednotná pravidla pro dokumentární akreditivy (v současnosti je platná úprava UCP 600) a Mezinárodní pravidla pro stand by (ISP98). Zatímco stand by akreditiv se může řídit jak UCP, tak i ISP, klasické akreditivy podléhají pouze úpravě UCP.

V KLADY DO VZDĚLÁVÁNÍ JSOU INVESTICE DO BUDOUCNOSTI

POKUD CHCETE USPĚT NA TRHU PRÁCE, POTŘEBUJETE KVALITNÍ INFORMACE. V TOM, KTERÁ POVOLÁNÍ JSOU ŽÁDANÁ A JAKÉ NÁROKY MUSÍTE SPLNIT, POKUD JE CHCETE VYKONÁVAT, JE POTŘEBNÝM VODÍTKEM NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. HODÍ SE JAK ZAMĚSTNAVATELI, KTERÝ POPTÁVÁ LIDI, TAK JEDNOTLIVCI, JENŽ INZERUJE SVÉ DOVEDNOSTI. VŽDYŤ V MODERNÍ DOBĚ SE POVOLÁNÍ POČÍTÁJÍ NA TISÍCE. ZDENĚK LIŠKA, GENERÁLNÍ ŘEDITEL SVAZU PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR, VYSVĚTLUJE, PROČ VZNIKLY NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ A NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ: „PO DEVADESÁTÉM ROCE EXISTOVAL JEDNOTNÝ KATALOG PRACÍ. TO UŽ JE PŘEKONANÁ ZÁLEŽITOST, REAGOVALI JSME NA POTŘEBY DOBY.“



Zdeněk Liška, generální ředitel Svazu průmyslu a dopravy ČR

Co trápí firmy na trhu práce?

To, že do nich nepřichází kvantitativně ani kvalitativně dostatek absolventů z učňovského školství a technických oborů. Pamatují si rok 2007 a 2008. Investoři skupovali haly, stroje, a pak zjistili, že v oblastech, jako je Slánsko, Plzeňsko, v okruhu šedesáti kilometrů neexistuje jediný obráběč. Do důchodu odcházejí silné poválečné ročníky, které byly řemeslně vzdělané. Proto má být Národní soustava povolání „rychlou injekcí“ pro nedostatek odborníků v určitém oboru.

Kdo posuzuje kvalifikaci?

Na to se firmy ptají často. Jakou váhu má certifikát, který pracovníci získají od Autorizované osoby. Záruka je, že standardy tvoří zaměstnavatelé a tvoří je pro svoje potřeby. Sestavujeme pracovní sektorové rady tak, aby v nich byly zastoupeny malé, střední i velké firmy. Ovlivňují také kvalifikaci Autorizované osoby, určují i podmínky materiálně-technického zabezpečení odpovídající současnosti.

Na co si zaměstnavatelé stěžují nejvíc?

Současná vzdělávací soustava, tak jak je nastavena, nedodává firmám to, co potřebují. Absolventi škol nemají šanci splnit požadavky firem. Snažíme se ovlivnit situaci na trhu práce alespoň tím, že požadujeme vytvoření podmínek k oboustranně výhodné spolupráci firem a státu.

Firmy jsou ochotné částečně převzít roli škol, třeba formou odborných stáží. Ale chtějí od státu, aby byly vytvořeny motivační ekonomicko-právní podmínky, aby se vztah stal rovnocenným. Akční plán podpory odborného vzdělávání řešil, co jsou zaměstnavatelé do školství ochotni investovat. Když došlo na odečitatelné položky, motivaci a pobídky pro firmy, ukázalo se, že podpora státu je minimální. Firma nemá jistotu, že když podpoří studenta, ten pak také do firmy nastoupí. Smlouvy mezi firmou a rodiči řeší občanský zákoník, a když lékař napíše, že je absolvent zdravotně nezpůsobilý, do firmy nenastoupí, a podnik tak o svou investici přijde. Nedosáhneme ničeho, pokud neprosadíme zvýhodnění pro učňovské a technické vzdělávání. Firmy jsou ochotny přijmout závazky vůči škole, aby přitáhly žáky do oborů, do nichž třeba tři roky nikdo nenastoupí.

Mnoho nezaměstnaných nemá vhodnou kvalifikaci. Kolik lidí využilo rekvalifikací?

Zkoušky složilo již více než čtyřicet tisíc lidí. Nejvíce je jich tam, kde si kvalifikační standardy dala odvětví jako podniku pro podnikání, třeba v oblasti bezpečnostních služeb. Zájem je značný v oblasti cestovního ruchu, gastronomie a hotelnictví. Ale objevují se i obory jako florista, kominík...

Jaké další výhody představují národní soustavy pro firmy?

Například lepší adaptaci pracovníků.

NEDOSÁHNEME NIČEHO,
POKUD NEPROSADÍME
ZVÝHODNĚNÍ PRO
UČŇOVSKÉ A TECHNICKÉ
VZDĚLÁVÁNÍ.

Maturant strojař přijde do firmy a tři čtvrtě roku až rok se o něj budete starat, než zjistíte, co mu jde nejlépe. V rámci Národní soustavy povolání je možné využít určitý čas k nadstavbovému pomaturitnímu studiu. Tam je možné se vyprofilovat v odbornosti. Uvažuje se, že by specializace mohla být opatřena kredity a později využita při bakalářském studiu na vysoké škole.

Je pro firmy výhodné participovat na vzdělávání vlastních odborníků?

Jedině pokud získají peníze z grantu, třeba z Evropské unie. Jinak odpočítatelné položky neexistují. Stipendia jsou považována za nákladovou položku od minulého roku. Chceme, aby tam spadalo i to, když firma poskytne škole materiálně-technické zázemí nebo vlastní lektory. Je to problém už několik vládních období. Deklaruje se, že budeme budovat vzdělanostní společnost, volá se po výzkumu a inovacích, ale děje se málo. Ekonomika je zadlužená, ale je potřeba udělat něco i pro její růst. Kdyby se prosadily určité úlevy na daních, přinese to více prostředků do státního rozpočtu a nastartuje rozvoj. Nejde jen škrtnat náklady. Vklady do vzdělávání jsou investice do budoucna. ■

ZA ROZHOVOR DĚKUJE HANA KEJHOVÁ.
FOTO: ARCHIV SP ČR A THINKSTOCK

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ je aktuální, efektivní a flexibilní systém mapování potřeb trhu práce. Obsahuje informace o povoláních uplatnitelných na trhu práce a kompetencích, které jsou v nich požadovány. Slouží pro podnikovou praxi, v poradenských službách a při ovlivňování odborného vzdělávání. Vytváří ji zaměstnavatelé prostřednictvím sektorových rad, ve kterých co nejpřesněji určují strukturu svých potřeb, a garantem celého procesu je stát. V databázi uživatel nalezne vše, co potřebuje vědět o jednotlivých povoláních, např. pracovní náplň, požadovanou kvalifikaci, kompetence, potřebné odborné dovednosti a znalosti, údaje o mzdovém ohodnocení, volných místech a další.

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ popisuje, co je potřeba umět pro výkon jednotlivých povolání (úplná profesní kvalifikace) anebo jejich části, tj. dílčí pracovní činnosti (profesní kvalifikace). Je to systémem garantovaný celorepublikový systém budovaný na reálných požadavcích na výkon činností v rámci jednotlivých povolání a pracovních pozic. Definiuje požadavky na odbornou způsobilosti jednotlivých kvalifikací bez ohledu na způsob jejich získání. Tvoří spojující systémový rámec pro počáteční a další vzdělávání a zároveň umožňuje srovnání našich národních kvalifikací s kvalifikacemi stanovenými a popsány v jiných evropských státech.



M LUVČÍ V OTÁZKÁCH ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ: SEKTOROVÉ RADY

PRŮMYSL JE HYBNOU SILOU ČESKÉ EKONOMIKY, ALE KVALIFIKOVANÝCH ODBORNÍKŮ V TECHNICKÝCH OBORECH SE NEDOSTÁVÁ. VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM TAK, JAK JE V SOUČASNOSTI NASTAVEN, TENTO TREND V BLÍZKÉ DOBĚ NEZVRÁTÍ. NA TO AKTIVNĚ REAGUJÍ FIRMY, KTERÉ ZAUJAL SYSTÉM DALŠÍHO PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V PODOBĚ NÁRODNÍ SOUSTAVY POVOLÁNÍ (NSP) A NÁRODNÍ SOUSTAVY KVALIFIKACÍ (NSK).

FIRMY, ŠKOLY A STÁTNÍ SPRÁVA U JEDNOHO STOLU

Právě bez těch nejpovolanějších – zaměstnavatelů – by obě soustavy nemohly vzniknout. Ti jsou společně se zástupci profesních organizací, odborů, vzdělavatelů a dalších odborníků na lidské zdroje v daném sektoru či odvětví sdružení v sektorových radách.

Již stovky odborníků zapojených do činnosti těchto platforem společně monitorují trh práce a identifikují vývojové trendy a změny, vyměňují si informace o potřebách sektoru zejména ve sféře rozvoje lidských zdrojů, aktivně podporují vzdělávání a rozvoj odborných dovedností, analyzují profesní a kvalifikační potřeby v daném sektoru, navrhují strukturu kvalifikací a vytvářejí

hodnotící standardy jednotlivých kvalifikací. A také komunikují se státními a vzdělávacími institucemi.

PŘÍKLAD ZA VŠECHNY: STROJÍRENSTVÍ

„Pokud chceme obstát na trhu a dál nabízet kvalitní služby, musíme investovat do lidských zdrojů. Kromě mladých lidí se snažíme získat také vhodné kandidáty na Úřadu práce mezi nezaměstnanými. Nabízíme jim rekvalifikační kurzy a vzděláváme i svoje stávající zaměstnance,“ vysvětluje Věra Vrchotová, předsedkyně Sektorové rady pro strojírenství a ředitelka pro personalistiku MOTOR JIKOV Group, která se stala také jedním z iniciátorů Sektorové dohody pro strojírenství na jihu Čech.

Právě v tomto regionu zaměstnává strojírenský a automobilový průmysl okolo 20 tisíc lidí, z toho 83 % je ze strojírenských učebních a maturitních oborů. „Ty ale na trh práce během tří následujících let dodají o celou polovinu méně absolventů. V celém Česku půjde o čtyřicetiprocentní pokles. Znamená to, že mladí absolventi nebudou stačit ani na pokrytí očekávaných odchodů do důchodu, natož pro nově vytvořená pracovní místa,“ pokračuje Věra Vrchotová.

Proto mají právě v MOTORu JIKOV vlastní výcvikové středisko, jímž projdou ročně desítky učňů a studentů z partnerských technických škol. Ti si praxi pochvalují, protože se mimo jiné naučí pracovat s nejmodernějšími stroji, o kterých se z knih ve škole moc nedozvědí. Českobudějovický podnik se zhruba devíti stovkami zaměstnanců se výchově talentů ve velkém věnuje zhruba rok a už má první výsledky. „Ředitelé našich spřízněných škol nám oznámili, že letos vzrostl zájem o technické obory a že do prvních ročníků nastoupí více žáků než v minulosti. To je skvělá zpráva,“ dodává Věra Vrchotová a věří, že i za pomoci sektorové dohody se jim podaří prestiž technických oborů posílit.



SEKTOROVÉ DOHODY

Jsou unikátním nástrojem pro koordinaci aktivit a rozvoje lidských zdrojů na trhu práce. Klíčovými hráči v sektorových dohodách jsou sektorové rady, tedy především zaměstnavatelé, Krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů, územněsprávní celky (regiony), Úřad práce ČR, ministerstva a vzdělavatelé.

V pilotním ověření bylo vybráno sedm sektorových dohod, jejichž společným a primárním cílem je podpora vzdělávání a zajištění dostatečného počtu kvalifikované pracovní síly v daném odvětví. Jedná se konkrétně o oblasti strojírenství, potravinářství, doprava, technické profese (vyhrazená zařízení), keramika, bezpečnost a osobní služby – fitness.

Podle statistických údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR ke konci druhého pololetí 2011 absolvovalo střední odborné vzdělání (vyučení) ve strojírenství 1894 učňů. Do zaměstnání jich přešlo 722, déle než pět měsíců na Úřadu práce pobýlo 283 učňů. K lepšímu skóre by možná přispěla právě lépe vedená praxe přímo ve firmách.

DALŠÍ PŘÍZNIVÉ OHLASY FIREM

Například ve Speciální strojírně v Přerově byla Národní soustava povolání přijata s radostí, protože přišla ve správnou chvíli. Aktuálně totiž firma řeší úkol zadaný auditorem – vypracovat popisy pracovních míst, zejména z pohledu kvalifikačních požadavků a pra-

HÁJIT ZÁJMY JEDNOTLIVÝCH

SEKTORŮ V OBLASTI
LIDSKÝCH ZDROJŮ A BÝT
ÚČINNÝM NÁSTROJEM
ZAMĚSTNAVATELŮ
VE VZTAHU KE STÁTNÍ
SPRÁVĚ A VZDĚLÁVACÍM
INSTITUCÍM. TO JE
HLAVNÍM ÚČELEM VZNIKU
29 SEKTOROVÝCH RAD,
KTERÉ V SOUČASNÉ DOBĚ
POKRÝVAJÍ TĚMĚŘ VŠECHNY
ČINNOSTI NÁRODNÍHO
HOSPODÁŘSTVÍ.

covních činností. Personálnímu řediteli Mechaniky Prostějov zase celostátně uznávané podmínky pro výkon povolání usnadňují obhajobu před Inspekcí práce ve věci týkající se výběrového řízení.

Na trhu práce nyní vzniká řada profesí, které jsou nové a v minulosti nikdy neexistovaly. Je tedy logické, že sestavení popisu a stvrzování nových hodnotících a kvalifikačních standardů je pro firmy a odborníky pracné. Často se s tímto úkolem budou vypořádávat poprvé. „Dalším přínosem, který je pozitivně

vnímán, jsou konkrétní popisy jednotlivých pracovních pozic, jež doplňují a mnohdy nahrazují stávající katalog prací, ať už se jedná o jejich přímé využití nebo jen o inspiraci při vytváření vlastního popisu,“ říká Miroslav Krček, oblastní ředitel pro Středočeský kraj z konsorcia Svazu průmyslu a dopravy ČR, Hospodářské komory ČR a společnosti TREXIMA, které je řešitelem Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací. Důležité je, že i v tom mohou oba systémy pomoci. Je to pro zaměstnavatele příležitost, jak pokračovat v dalším rozvíjení a využití této metodiky nebo se inspirovat u podobné firmy. „Celkem šest stvrzovatelů, čtyři rodné listy, tři posudky a jeden zájemce o to stát se Autorizovanou osobou, což je Sigmundova střední škola strojírní v Lutíně. To je výsledek dosavadních jednání ve třiceti šesti firmách,“ shrnuje výsledky Jiří Pospíšil, oblastní ředitel pro Olomoucký a Zlínský kraj.

Názvy některých kvalifikací znějí trochu nezvykle: formíři, rušířáci... Takové neobvyklé profese navrhuje například i firma Foundeik, Hlubočky – Mariánské Údolí, kde se přihlásili dva stvrzovatelé. Navrhli tři „rodné listy“ na vytvoření nových profesních kvalifikací. V této firmě scházejí například kvalifikovaní pracovníci ve slévárně – formíři, modeláři a jádraři. Stejně na tom jsou i v Moravských železárnách v Olomouci a ZPS Slévárně ve Zlíně. V hulínské firmě Toshulin navrhuje její personální ředitel Tomáš Urban popsat pozici tušířáka, horizontkáře a karuseláře a přihlásil se rovněž jako stvrzovatel a posuzovatel jednotek práce. Podobně také Miloš Běhal, personální ředitel ve firmě Wisconsin, upozorňuje na chybějící profesní kvalifikaci lisař, pro kterou vytvořil „rodný list“ a přihlásil se jako stvrzovatel.

BEZ SPECIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ FIRMY NEUSPĚJÍ

„Naše společnost má specifické zaměření a pro její úspěch na trhu je nezbytné vybudovat nad obecnými znalostmi pracovníků soubor speciálních dovedností,“ uvádí Zdeněk Štěpánek, ředitel lidských zdrojů Poldi Hütte v Kladně. V loňském roce měla tato firma obrát zhruba 1,5 miliardy korun. Je jasné, že nevystačí s kvalifikační strukturou lidí jako před dvaceti lety a potřebuje nový model kvalifikací.



Ale i v menších dynamických společnostech, jako je Aunika Kladno, její ředitel Martin Pindák potvrdil, že také potřebují odborníky, kteří na trhu práce chybějí, a proto si je sami vychovávají. Orientují se na zabezpečovací a kamerové systémy, slaboproudé instalace, trezory a zabezpečovací dveře. V podnicích Valeo Zebrák nebo Buzuluk Komárov personalisté vidí jako další výhodu NSP a NSK možnost získat oficiální osvědčení o tom, co se u nich lidé naučili.

„Společnosti, které jsme navštívili, by přivítaly, aby také Úřad práce ČR obzvláště při rekvalifikacích aktivněji využíval systémy Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací. Pokud ti, kteří prošli rekvalifikací, složí úspěšně zkoušky a disponují znalostmi a dovednostmi podle hodnotících standardů, měli by k tomu zaměstnavatelé přihlídnout. Když Úřad práce ČR začne zkoušky proplácet, určitě se počet jejich absolventů ze současných 40 000 mnohonásobně zvýší,“ myslí si Miroslav Krček. ■

TEXT: HANA KEJHOVÁ

FOTO: ARCHIV MOTOR JIKOV A THINKSTOCK

Šéfredaktorka

PhDr. Jana Jenšíková

Redakce

PhDr. Věra Vortelová
Mgr. Daniel Libertin
Mgr. Luboš Y. Kolářek
Mgr. Hana Kejhová

Grafická úprava

Ing. Valeria Ashhab

Korektury

PhDr. Milena Gillová

Produkce

Mgr. Marek Jenšík

Fotobanka

Isifa Image Servis

Distribuce

V.R.V. s.r.o.

Tisk

Kavka Print a.s.

Vydavatel

ANTECOM s.r.o.
Blatenská 2166/7,
148 00 Praha 4
antecom@antecom.eu
Tel./fax: +420 272 935 558

Redakční servis: +420 602 313 176

Titulní foto

El Angel, Mexico City, Mexiko
Zdroj: Gettyimages Creative RM

Za obsah inzerce zodpovídá inzerent.

Žádné části textu nebo fotografií z Trade News nesmí být používány, kopírovány nebo jinak šířeny v jakémkoliv formě či jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Připravujeme

Čína: Skrývá se pod pozlátkem hospodářského zázraku časovaná bomba?

O tom, že čínský drak zpomaluje svůj let, už není pochyb. Překoná momentální únavu, nebo upadne na dno hospodářské krize? A co to znamená pro Evropu, pro kterou je Čína druhým největším obchodním partnerem? Vyplatí se vůbec ještě usilovat o prolomení bariér říše středu?



Foto: FRANKSTOCK



Foto: ARCHIV TECHNISTONE

O tom, že Čína stojí stále za to, vás přesvědčí zkušenosti hned několika českých firem. Jednou z nich je například společnost **Technistone**, která náročný trh okouzila perfektním designem.



Foto: ESA

Systém Galileo, který je evropskou odpovědí na americké GPS, se přestěhoval do Prahy. Mají se Američané bát české konkurence? Na to jsme se zeptali **Karla Dobeše**, vládního zmocněnce pro projekt Galileo.



Foto: ARCHIV VARI

Víte, že české malotraktory pomáhají na rýžových polích ve Vietnamu? Nejen tam se úspěšně etablovala rodinná firma **VARI** z Libic nad Cidlinou.



NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ

aktuální databáze, která odráží trh práce



Veřejná zakázka NSP II sice končí, ale Národní soustava povolání žije dál!

Srdečně vás zveme na **Závěrečnou konferenci NSP II**

Kdy: 25. září 2012 od 11.00 do 15.00

Kde: DIPLOMAT HOTEL PRAGUE

Evropská 15, Praha 6

Pokud máte zájem zúčastnit se, přihlaste se, prosím, na e-mail: kbendikova@spcr.cz



www.nsp.cz



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

800 521 521
www.kb.cz

S námi se
vaše
podnikání
nezadrhne

Navštivte nás
na Mezinárodním
strojírenském
veletrhu v Brně
u venkovního stánku
před pavilonem Z,
č. VP F 001

fincentrum

Banka roku
2011

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ

 **SOCIETE GENERALE**
Equipment Finance

 **KB**