



SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY
ČESKÉ REPUBLIKY

PODPORA EXPORTU

Mezinárodní komparativní analýza

Listopad 2019

Praha

zpracovatel: Governance Institute, z. s.

ÚVOD – ZADÁNÍ PROJEKTU	3
PODPORA EXPORTU	5
POHLED NA PODPORU EXPORTU ZE SVĚTA OBECNĚ	5
KLÍČOVÉ ORGANIZACE V PODPOŘE EXPORTU ČR	6
VÝVOJ PODPORY EXPORTU V ČR	8
AKTUÁLNÍ STAV PODPORY EXPORTU V ČR	10
ANALÝZA LEGISLATIVNÍ ÚPRAVY PODPORY EXPORTU.....	13
Z POHLEDU EVROPSKÉHO PRÁVA	13
NÁRODNÍ ÚPRAVA	20
PODPŮRNÝ VÝZKUM	26
PRŮBĚH A ZÁVĚRY VÝZKUMU	30
POTVRZENÍ / VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ	36
ANALÝZA 3 ANALOGICKÝCH SYSTÉMU PODPORY EXPORTU V ZAHRANIČÍ.....	38
PODPORA EXPORTU – MAĎARSKO	38
KLÍČOVÉ ORGANIZACE V MAĎARSKU	39
Z POHLEDU AGENTURY NA PODPORU EXPORTU	40
Z POHLEDU FINANCOVÁNÍ A POJIŠTĚNÍ VÝVOZU	42
SHRNUTÍ – MAĎARSKÝ MODEL.....	43
PRVKY IMPLEMENTOVATELNÉ DO ČESKÉHO PROSTŘEDÍ.....	44
PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE.....	44
PODPORA EXPORTU – ŠVÉDSKO.....	50
KLÍČOVÉ ORGANIZACE VE ŠVÉDSKU	56
Z POHLEDU AGENTURY NA PODPORU EXPORTU	56
Z POHLEDU FINANCOVÁNÍ A POJIŠTĚNÍ VÝVOZU	56
SHRNUTÍ – ŠVÉDSKÝ MODEL.....	60
PRVKY IMPLEMENTOVATELNÉ DO ČESKÉHO PROSTŘEDÍ.....	60
PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE.....	60
PODPORA EXPORTU – KANADA	65
KLÍČOVÉ ORGANIZACE V KANADĚ.....	69
Z POHLEDU AGENTURY NA PODPORU EXPORTU	69
Z POHLEDU FINANCOVÁNÍ A POJIŠTĚNÍ VÝVOZU	70
Z POHLEDU PŘÍSTUPU K ZAHRANIČNÍCH VLÁDNÍM ZAKÁZKÁM	71
SHRNUTÍ – KANADA.....	72
PRVKY IMPLEMENTOVATELNÉ DO ČESKÉHO PROSTŘEDÍ.....	72
PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE.....	73
KOMPARATIVNÍ ANALÝZA.....	80
POROVNÁ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ	80
VÝDAJE A PODPORA VÝZKUMU A VÝVOJE	81
PODPORA VÝVOZU Z POHLEDU VELIKOSTI PODNIKŮ	82
DIVERZIFIKACE EXPORTU	85
INSTITUCIONÁLNÍ USPOŘÁDÁNÍ PODPORY EXPORTU	86
SLUČOVÁNÍ AGENTUR A DALŠÍCH ORGANIZACÍ, ALIANČNÍ PREZENTACE, BRANDOVÁNÍ.	90
DOBRÁ PRAXE – VYBRANÉ NÁSTROJE A STRATEGIE.....	91

MOŽNÉ MODELY USPOŘÁDÁNÍ STÁTNÍ PODPORY EXPORTU ČR	94
MODEL 1 – MAĎARSKÝ MODEL (KOMPLEXNÍ KOMPETENCE)	94
MODEL 2 – ŠVÉDSKÝ MODEL (POLOSTÁTNÍ USPOŘÁDÁNÍ)	96
MODEL 3 – KANADSKÝ MODEL (SDRUŽENÁ PODPORA).....	99
MODEL 4 - PROBLEMATIKA ČEB A EGAP	101
MODEL 5 – PROBLEMATIKA PODPORY MIKROPODNIKŮ	103
DOPORUČENÍ	106
ZÁVĚR	111
PŘEHLED DALŠÍCH AGENTUR NA PODPORU EXPORTU V ZEMÍCH EU.....	113
PŘEHLED	114
TABULKY.....	114
OBRÁZKY	114
GRAFY.....	114
MODELY.....	115
POUŽITÉ ZDROJE	116
SEZNAM ZKRATEK	120

ÚVOD – Zadání projektu

V poslední době byly znovu otevřeny diskuse na téma slučování agentur Czechtrade a Czechinvest, ale také institucí financujících a pojišťujících vývoz (ČEB a EGAP). I přesto, že je toto téma cyklicky otevíráno již více než dekádu, je potřeba kvalitně zhodnotit možné procesy optimalizace a jejich dopady na kvalitu poskytovaných služeb, jakožto i řízení daných institucí z pohledu státu. Nezbytnou součástí veškerých úvah je také případný dopad na Svaz průmyslu a dopravy ČR jakožto účastníka sociálního dialogu.

Předkládanou komparativní analýzu státní podpory exportu jsme v rámci přípravy rozdělili do dvou základních kroků:

- Zpracování komparativní analýzy státní podpory exportu se srovnáním zahraničních systémů podpory včetně přehledu podpory exportu ve vybraných evropských i mimoevropských zemích. Zpráva je doplněna o příklady dobré praxe a doplňující informace (mediální, veřejný pohled).
- Návrh a formulace doporučení pro zadavatele (Svaz průmyslu a dopravy ČR) pro možné modely vývoje včetně doporučení a klíčové směřování vhodné optimalizace podpory exportu.

V jednotlivých kapitolách se věnujeme aktuální situaci podpory exportu v ČR doplněnou o doprovodný výzkum mezi jednotlivými aktéry včetně českých exportérů. Legislativní analýzy jak z evropského, tak národního pohledu jsme zpracovali s důkladnou péčí i vzhledem k modelaci možného transferu zahraničních modelů do ČR. V další části práce jsme důkladně zanalyzovali 3 vybrané modely podpory exportu ve vybraných zemích (Maďarsko (EU), Švédsko (EU) a Kanada (mimoevropská země)). Závěrem jsme vytvořili seznam doporučení reflektujících zahraniční dobrou praxi a aktuální směřování zahraniční podpory exportu.

Přílohy této zprávy tvoří: podklady získané během výzkumu jak českého, tak zahraničních výzkumů, tedy výroční zprávy jednotlivých institucí, publikace, národní exportní strategie včetně aktualizací, přehled podkladů z výzkumů (odpovědi a závěry jednotlivých firem a státních aktérů včetně krajů a podkladů z EU).

Ve zprávě uvedené problémy a identifikována rizika jsme získali rozsáhlým sběrem dat (jak z veřejných zdrojů – tisku, výroční zpráv, webových stránek), tak diskusemi se zástupci institucí veřejné správy a výzkumem mezi společnostmi.

Pro navržení modelů optimalizace státní podpory exportu jsme využili příklady dobré praxe ze zahraničí a to ze 3 vybraných zemí. Každá ze zvolených zemí uplatňuje mírně odlišný způsob přístupu k podpoře exportu, případně prochází změnami v návaznosti na aktuální ekonomickou situaci. Například Maďarský model, ač se značně podobá modelu českému,

prošel řadou turbulentních změn, a tak lze poměrně kvalitně studovat reakci trhu a výsledky exportních aktivit právě pro účely implementace v ČR.

Každý z níže popisovaných modelů optimalizace podpory exportu je samostatně aplikovatelný, ale může sloužit také jako podklad pro kladení otázek vhodnosti státem zvoleného způsobu optimalizace podpory exportu.

Legislativní a informační doplnění

- Příprava celé zprávy (analýzy) jako celek vychází z aktuální situace v oblasti státní politiky podpory exportu, angažovanosti vlády a plánů ke slučování agentur na podporu exportu.
- Navržené modely optimalizace podpory exportu naopak vychází ze zahraničních zkušeností a příkladů dobré praxe (včetně příkladu neúspěchů).
- Země vybrané pro důkladnou studii v rámci komparativní analýzy byly určeny jako mix zemí s odlišným přístupem ke státní podpoře exportu. Nejedná se tedy o vzorek systémů nejlepších politik podpory exportu, nýbrž politik s odlišným přístupem (vzhledem k limitujícímu faktoru výběru 2 zemí z EU a jedné mimoevropské).
- Zprávu o aktuálním stavu podpory exportu lze do značné míry vždy napsat subjektivně, z určitého úhlu pohledu může být každý systém podpory exportu (dle respondentů) vnímán jako velmi úspěšný či naopak jako neúspěšný. Každý z respondentů (na úrovni státní správy, nadnárodní, národní či regionální instituce či firmy samotné) vnímá zastupovanou organizaci jako klíčový prvek pro úspěšnost vývozu. Z pohledu analýzy jsme se tak pokusili stanovit několik bodů a úhlů pohledů na věc, které lze v mezinárodním hledisku srovnávat. Cílem zprávy tedy nebylo identifikovat a hodnotit mikro faktory ovlivňující úspěchy v jednotlivých zemích, ale spíše se podívat na celek a možné efektivní způsoby řízení a organizace práce.
- Příklady dobré praxe jsou do značné míry závislé na geopolitické situaci, personálním faktoru a ekonomickém stavu věcí a nelze je vždy převádět jako obecně platné do našich podmínek, pokusili jsme se však inspirovat způsoby dosažení úspěchů.

PODPORA EXPORTU

Z pohledu kvalitního vnímání možného vývoje státní podpory exportu vnímáme jako nezbytné se ohlédnout za historickým vývojem podpory nejen v ČR ale i ve světě. Na světě lze najít velké množství inovativních, protekcionistických a dalších nástrojů exportu. Samotný vývoz je u nás pak definován v zákoně č. 58/1995 Sb. – zákon o pojišťování a financování vývozu se státní podporou v § 2 část cc takto: „vývozem dodání zboží nebo poskytnutí služeb nebo dodání zboží a poskytnutí služeb dovozci podle smlouvy o vývozu za účelem užití mimo území České republiky“. Česká republika podporuje vývoz v rámci svých legislativních a politických limitů jakožto člen Evropské unie. Během studie dat pro tuto analýzu jsme se pak podívali i na pohled na věc ze světa.

Pohled na podporu exportu ze světa obecně

Zajímavý je úhel pohledu na nástroje pro zvyšování národního vývozu v článku od Kimberly Amadeo¹, americké expertky na rovnováhu obchodní bilance. Ta popisuje 3 základní nástroje na zvyšování exportu – prvním je protekcionismus národního průmyslu, kterého lze dosáhnout zaváděním celních tarifů na import. Ze zkušeností ze světa je však zřejmé, že tento nástroj je téměř okamžitě vyvážen protipatřením na straně cílových destinací.

Další nástroj je naopak vytváření obchodních mezinárodních dohod (tzv. trade agreements), ty tedy snižují protekcionismus. Příkladem může být pokus Světové obchodní organizace (WTO) o uzavření multilaterální dohody (Doha agreement) mezi 149 zeměmi za účelem většího provázání světových trhů, program byl spuštěn v listopadu 2001 ve městě Doha, Qatar. Cílem bylo během následujících 4 let dosáhnout dohody o snížení zemědělských dotací v rozvinutých zemích za účelem podpory vývozu zemědělské produkce z rozvojových zemí, cílem výměny pak mělo být otevření rozvojových trhů v oblasti financí, bankovníctví a dalších. Jednání však v roce 2006 zcela selhala, a to hlavně z důvodu nepřijatelnosti redukce dotací do zemědělství zeměmi Evropské unie a Spojených států. Tzv. Doha agreement je tak považována za milník selhání multilaterálních dohod.² Tato doba je také považována za období, kdy se národní ekonomiky spoléhaly na bilaterální dohody za účelem podpory vlastních obchodních bilancí. Prezident Obama v roce 2015 tyto snahy obnovil a spustil proces sjednávání tzv. „free trade agreements“, např. „Trans-Pacific Partnership“ mezi USA a 11 zeměmi v oblasti, ale i další dohody. Trumpova administrativa však z již uzavřených dohod v roce 2017 vystoupila a ponechala dohodu napospas zbývajícím členům – ti však dále dohodu dodržují.³

¹ Článek Export and Their Effect on the Economy, autor: Kimberly Amadeo, <https://www.thebalance.com/exports-definition-examples-effect-on-economy-3305838>

² Článek Doha Round of Trade Talks, autor: Kimberly Amadeo, <https://www.thebalance.com/what-is-the-doha-round-of-trade-talks-3306365>

³ Článek Trans-Pacific Partnership Summary, autor: Kimberly Amadeo, <https://www.thebalance.com/what-is-the-trans-pacific-partnership-3305581>

Třetí nástroj podpory exportu je dle Amadeo devalvace národní měny. Tím se tuzemské produkty a služby stanou dostupnějšími pro zahraniční kupující. Centrální banky pak snižují úrokové sazby, tisknou více peněz do oběhu nebo nakupují cizí měny za účelem vyššího výnosu z vývozu. Zajímavostí je, že dle autorky, země používající devalvaci jako monetární nástroj pro ovlivnění zahraničního obchodu, jsou často osočovány z podpory měnových obchodních válek. Možná právě proto se Česká republika řadí mezi země, kde jsou používány spíše jiné nástroje než přímé zákroky monetární autority s cílem korigovat měnové kurzy tuzemské měny. Bezesporně jde ale o jednu z možností, kterou je třeba zmínit, a lze porovnávat přístup k tomu nástroji historicky, ale i politicky ve srovnání s ostatními světovými velmocemi a jejich ekonomikami a používanými nástroji.

Zajímavou podporu exportu volí pak Čínská strana, která skrze národní politiku „One belt One road“ (tedy Pás a Stezka – Nová hedvábná stezka) investuje obrovské množství peněz do politicko-geografické podpory vlastních zájmů po celém světě. Skrze své organizace CCPIT (China Council for Promotion of International Trade) pak v úzké spolupráci s ambasádami a místními komorami otevírá dveře vlastním podnikům pro naplňování národní strategie. Výhodou ekonomických obrů, jako je například Čína, je možnost využívat všech podpůrných, legislativních i společenských možností k podpoře vlastních vývozních zájmů.

Klíčové organizace v podpoře exportu ČR

Je obtížné přesně určit, která z institucí se podílí na podpoře exportu a v jaké míře, z důvodu obecného rozdělení kompetencí mezi jednotlivé instituce, neboť legislativa mapuje tuzemskou organizaci podpory exportu, spíše dispozitivně. Vzhledem k dopadům na národní hospodářství a pro účely této analýzy je pak třeba vnímat všechny státní organizace podporující rozvoj podniků v České republice za účastníky na státní podpoře exportu (logikou úspěšný podnik = možný vývozce).

- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR – jakožto nadřízená instituce systému státní politiky podpory exportu, realizátor a koordinátor dotačních programů a politik.
www.mpo.cz
- Ministerstvo zahraničních věcí – formou svých zastupitelských úřadů a vypsáních projektů na podporu ekonomické diplomacie stále více vstupuje do politiky podpory exportu.
https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/projekty_ekonomicke_diplomacie/projekty_ekonomicke_diplomacie_pro_rok.html
- Czechtrade – agentura na podporu exportu řízená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, jakožto primární realizátor státní podpory exportu. Agentura poskytuje firmám bezplatné i placené informační a asistenční služby při vstupu na zahraniční trhy. Se

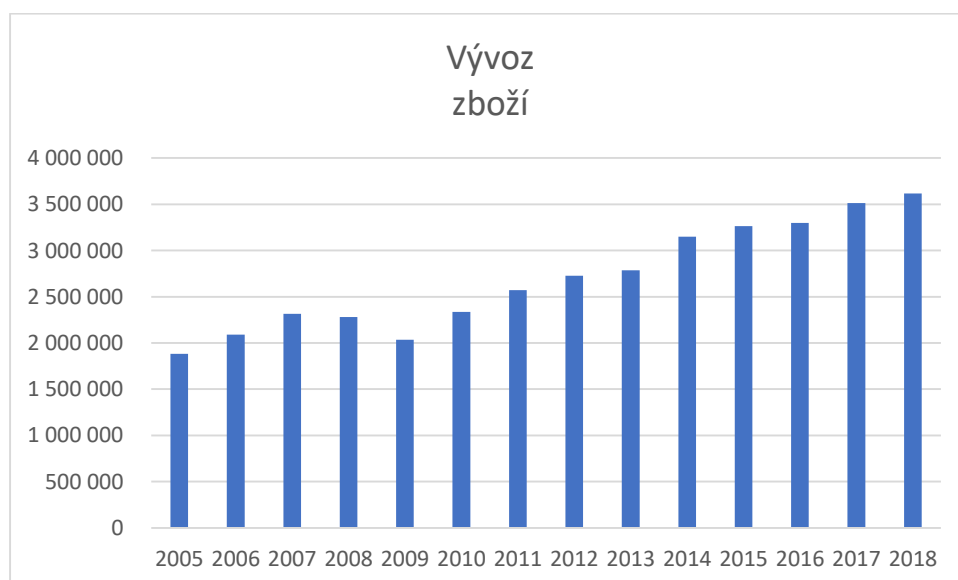
svou sítí na 50 zahraničních kanceláří na pěti kontinentech dokáže obsáhnout téměř každou zemi. www.czechtrade.cz

- Czechinvest – státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, jejíž primárním úkolem je sjednávání zahraničních příchodích investic do ČR. Do kompetencí Czechinvestu však spadá také podpora malých, středních a začínajících inovativních firem (startupů) prostřednictvím vlastních programů, ale také začleňování možných českých subdodavatelů do řetězců příchodích investorů. www.Czechinvest.org
- Technologická agentura ČR – organizační složka státu zajišťuje podporu aplikovaného výzkumu a vývoje včetně podpory mezinárodních projektů. www.tacr.cz
- Česká exportní banka – je specializovaná bankovní instituce vlastněná státem (Ministerstvo financí) určená pro státní podporu exportu. Hlavním cílem banky je poskytování úvěrů podporujících vývoz primárně do rizikových zemí (dle standardů OECD). www.ceb.cz
- Exportní a garanční společnost – je úvěrová pojišťovna zaměřující se hlavně na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z ČR. www.egap.cz
- Českomoravská záruční a rozvojová banka – je rozvojovou bankou České republiky. Banka napomáhá v souladu s národní strategií ČR k rozvoji infrastruktury a malého a středního podnikání. Banka nabízí záruky a zvýhodněné úvěry. www.cmzrb.cz
- Ministerstvo zemědělství – ministerstvo vysílá do zahraničí tzv. zemědělské diplomaty, kteří koordinují činnosti v rámci projektů ekonomické diplomacie, ministerstvo zároveň vypisuje dotační programy pro exportéry. <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/proexportni-okenko/zemedelsti-diplomate/>
- Agentura pro podnikání a inovace (API) – agentura spadající pod služební zákon, řízená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, spravující dotace pro malé a střední podniky. <https://www.agentura-api.org/cs/>
- Hospodářská komora ČR – jakožto realizátor a participátor na podpoře exportu formou akcí, školení, podnikatelských misí a dalších. www.komora.cz
- Svaz průmyslu a dopravy ČR – jakožto největší sdružení zastupující průmysl v ČR, realizátor akcí, školení, podnikatelských misí, publikující zprávy a analýzy. www.spcr.cz

- Technologické centrum Akademie věd ČR, resp. jím koordinovaný projekt ENTERPRISE EUROPE NETWORK, který se také aktivně podílí na podpoře exportu, a to z popudu evropské komise. Projekt je v ČR financován z 60 % z evropských zdrojů, ze 40 % pak ze zdrojů národních (skrze MPO). www.een.cz
- Hlavní město Praha – skrze svůj program Pražský voucher podporuje nově vzniklé firmy (do 3 let) v investicích do různých programů v rámci rozvoje a zahraničních prezentací. www.prazskyvoucher.cz
- Další subjekty – na exportní politice se ve větší či menší míře podílí i další resorty a asociace, ty jsou zmíněny v dílčích částech této analýzy.

Vývoj podpory exportu v ČR

Z pohledu České republiky je pak dobré začít tím, že veškeré kroky (zejména po roce 2004) podléhají vymezením práva Evropského společenství⁴, dále pak závazkům vyplývajícím ze členství ve Světové obchodní organizaci (v případě pojištění úvěrových rizik a další). Členství České republiky v Evropském společenství výrazně integrovalo Českou ekonomiku do systému propojeného obchodu Evropské unie, a to jak zpřístupněním zahraničních trhů, členstvím v celní unii, tak otevřenými možnostmi pro české podniky. Zdánlivě pozitivní a bezproblémová situace se však otočila v průběhu světové hospodářské krize, kdy se jasně projevil negativní dopad vysoké koncentrace českého vývozu do zemí EU (viz tabulka).



Graf 1 - zahraniční obchod se zbožím, hlavní ukazatele (2005-2018) v tis. Kč, absolutní čísla, zdroj: ČSÚ

⁴ např. Směrnice Rady 98/29/ES, Rozhodnutí Rady 2001/76/ES

Česká republika je silně proexportně orientovaná země, vývoz je jedním z nejdůležitějších pilířů národní ekonomiky a měla by mu jistě být věnována priorita v rámci národohospodářské strategie v následující dekádě. Český export z 90 % směřuje do zemí Evropské unie, hlavními dovozci českého zboží pak jsou Německo, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Velká Británie, Francie, Itálie, Rakousko a Nizozemsko⁵.

Nejdříve ze všech organizací byla založena Exportní a garanční pojišťovna (1992), následována Českou exportní bankou (1995). EGAP je zapojen do činnosti mezinárodní unie úvěrových a investičních pojistitelů – Bernské unie.⁶ EGAP je také členem práce Konsenzu OECD, který jednak ovlivňuje jeho práci, ale umožňuje také získávat a vyměňovat informace se zahraničními partnery. Od vstupu do Evropské unie už je ČR prezentována v Konsenzu Evropskou komisí.

Z pohledu moderní podpory exportu byl důležitým milníkem rok 2007, kdy došlo k „reorganizaci“ podpory exportu, která byla doposud realizována v Centru vnějších ekonomických vztahů. Ministr Vladimír Dlouhý inicioval po vzoru zahraničních Trade Promotion Organisations založení agentury na podporu obchodu Czechtrade. O cílené a mezinárodně strukturované podpoře exportu ještě nelze mluvit, protože první zahraniční kanceláře vznikají na základě pobytů expertů v zahraničí v rámci jejich účasti v předvstupních programech EU – Phare. Czechtrade však od počátku působí v regionech. **Vzniká exportní strategie ČR na období 2000–2004.** Mezi hlavní cíle patří pozvednutí úrovně poskytovaných služeb exportérům na západní úroveň, a to jak formou otevírání zahraničních kanceláří, tak kvalitou poskytovaných služeb. Czechtrade začíná zpracovávat databáze a informace o zahraničních trzích a poptávkách, které jsou přístupné online. První nabízený program pro exportéry „Podpora exportu“ financuje tvorbu zahraničních marketingových materiálů. Do roku 2004 pak Czechtrade věnuje veškerý prostor rozvoji svých služeb – vzniká portál businessinfo.cz, databáze exportérů a jsou realizovány další operační programy OPMP – např. Průmysl a podnikání.

V roce 2006 je představena další **exportní strategie**, tentokrát na **období 2006–2010**. Hlavním cílem pro Czechtrade je změna klientského přístupu na úroveň tržních společností (služby Czechtrade jsou placené za účelem vyšší kvality služeb) a rozvoj zahraničních kanceláří, ty jsou otevírány i na dálném východě a v Asii. Zároveň jsou postupně spouštěny další programy, jako např. „Design pro export“. Czechtrade se začíná po vzoru zahraničních agentur specializovat na klíčové klienty, tedy významné exportéry. Do roku 2011 je zaveden také program „Společné účasti na veletrzích a výstavách“.

⁵ ČSÚ – srovnání vývozu zboží v letech 2012–2018

⁶ Pro úplnost – členy Bernské unie jsou i banky Kanady, Švédska a Maďarska – tedy banky zemí analyzovanými pro účely této komparativní analýzy.

Zajímavostí je, že exportní strategie končící v roce 2010 nebyla okamžitě nahrazená další exportní či národohospodářskou strategií – ta stávající tak byla prodloužena až do roku 2011 (v tomto roce představena národní inovační strategie), resp. 2012 kdy byla představena propracovaná strategie pro následující období (2012–2020). Nutno dodat, že ze získaných dat (rozhovory, osobní šetření) při zpracovávání této analýzy je zřejmé, že téma spojení / sloučení či reorganizace agentur Czechtrade a Czechinvest je dlouhodobé, a hlavně politické téma. Zmínit můžeme pokus ministra Římana (2008) ke zrušení regionálních kanceláří Czechinvest a reorganizaci systému ze které po silném protitlaku ze strany krajů sešlo. K úspěšné a zásadní reorganizaci doposud nedošlo z důvodů nedostatečné politické vůle.

K 1. 8. 2012 dochází ke sjednocení zahraničních sítí agentur Czechtrade a Czechinvest (na Czechinvest). Obě agentury jsou přímo řízené Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Czechtrade nabízí své služby formou exportních balíčků. V létě 2014 však dochází k zpětnému převodu zahraničních kanceláří pod Czechtrade. V roce 2015 pak agentura zavádí tzv. Sourcing days, tedy setkávání českých vývozců se zahraničními nákupci (tato služba se jeví jako dlouhodobě úspěšná, ze závěrů výzkumu mezi firmami velmi oceňovaná služba).

Aktuální stav podpory exportu v ČR

V roce 2012 je pak představena (nejdelší) exportní strategie pro roky 2012–2020. Ta je založena na několika dalších klíčových dokumentech (národní inovační strategie, koncepci zahraniční politiky a bezpečnostní strategie ČR). Tato exportní strategie vychází z dat právě překonané hospodářské krize a identifikuje tudíž jako primární potřebu geografickou diverzifikaci a nutnost vývozu výrobků a služeb s vyšší přidanou hodnotou.⁷ Hlavními pilíři strategie pak jsou:

- 1) Zpravodajství pro export – centrum sdílených služeb, one-stop-shop, diverzifikace
- 2) Rozvoj exportu – front office služby, financování a pojištění, budování platform
- 3) Rozvoj obchodních příležitostí – služby a optimalizace zahraniční sítě

Vzhledem ke změnám v tuzemské ekonomice, ale i v návaznosti na vývoj ekonomik ostatních v globálním měřítku (vzestup digitalizace, změn struktur korporací, přístupu k inovacím a hlavně automatizaci včetně způsobů moderního řízení společností), došlo v roce 2017 k nezbytné aktualizaci exportní strategie. Ta primárně reflektuje potřeby v oblasti výzkumu a vývoje, inovací, digitalizovaného trhu a automatizace – téma **Průmyslu 4.0** je implementováno.

Česká republika byla v období po hospodářské krizi politicky motivována vrátit se svými realizacemi v zahraničí zpátky na výsluní světového průmyslu. Česká exportní banka tak

⁷ Klíčové faktory exportní strategie pro roky 2012–2020, <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020-7148.html#!&chapter=1>

dlouhodobě vyhledávala a podporovala financování investičních celků a velkých projektů. Bohužel za posledních 10 let si jak ČEB, tak EGAP nevybudovali pozitivní jméno a všechny kauzy (elektrárna Adularya, výstavba skláren v Rusku, apartmánů v Tunisku, dalších v Číně atd.)⁸ zastiňují diskusi o dalším rozvoji a představování nástrojů pro cílovou skupinu (viz níže).

V průběhu platností jednotlivých exportních strategií docházelo, a to zejména s ohledem na změny v politickém vedení země, k představování jednotlivých úprav, optimalizací a změn za účelem zlepšení přístupu k podpoře. V květnu 2018 a dále, po vzoru zahraničních partnerů, byla představena image projektu Tým Česko. Projekt spočíval ve finálním završení pokusu o vytvoření úplného one-stop-shopu za účelem poskytování komplexní podpory – od podpory podnikání, exportu až po inovace. Poněkud nešťastné bylo načasování spuštění projektu, neboť byl spuštěn v období politických změn (mezi lety 2017–2018, kdy došlo ke 4 výměnám ministrů průmyslu a obchodu ČR). Vzhledem k tomu tento projekt nikdy nedostal dostatečnou politickou podporu a nepodařilo se mu prostoupit celým systémem zapojených organizací. Pro úplnost – členy projektu „Tým Česko“ byly: Czechtrade, Czechinvest, Czechtourism, TAČR, ČEB, EGAP a ČMZRB.

Obecná problematika uvádění strategií a plánů do praxe, resp. její zavádění a prostoupení jednotlivými úrovněmi řízení, je dlouhodobým problémem nejen v ČR, ale všude na světě. Tento problém identifikoval i ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček: *„Málokterá země disponuje takovým množstvím strategických dokumentů jako Česká republika. Problém bohužel spočívá v tom, že se jimi nikdy příliš neřídila. Politická nechuť, neztotožnění se s cíli, resortismus, přílišná komplikovanost akčních plánů a nízká realizační schopnost těch, co za ně odpovídají, jsou hlavními důvody, proč naše vize zůstávají obvykle jen na papíře. Ve snaze neskončit stejně jsme proto k takto zásadní strategii přistoupili jinak.“*⁹

Mezi běžné problémy při přípravě exportní strategie či optimalizaci podpory exportu lze počítat politickou vůli, tedy nedostatek porozumění o nezbytnosti změny a samozřejmě byrokratizaci veřejné správy, která nejedná ve smyslu profitability.¹⁰

V roce 2019 po nástupu ministra průmyslu a obchodu ČR Karla Havlíčka byla představena **Inovační strategie ČR pro roky 2019–2030**, která stanovuje rámec úkolů, gestorů a plánů pro změnu směřování obchodní politiky země v následujícím období. Cílem strategie je do roku 2025 dostat zemi mezi tzv. silné inovátory a do roku 2030 pak mezi tzv. inovační lídry. Strategie definuje 9 klíčových oblastí v rámci projektu „The Czech Republic – The Country for The Future“ ve kterých popisuje aktuální situaci a cílový stav včetně určení gestora a odpovědného manažera.

⁸ Články: <https://plus.rozhlas.cz/petr-holub-adularya-nejvetsi-porazka-ceskeho-prumyslu-8083937>, <https://www.novinky.cz/krimi/clanek/protikorupcni-policie-zasahuje-v-ceske-exportni-bance-215594>,

⁹ Inovační strategie ČR pro roky 2019–2030, východiska a struktura strategie, str. 5

¹⁰ Implementing a National Export Strategy, Commonwealth Secretariat 2010, ISBN: 978-1-84929-021-0, str 41

Jedná se o následující témata: (1) Financování a hodnocení výzkumu a vývoje, (2) polytechnické vzdělávání, (3) národní start-up a spin-off infrastruktura, (4) digitální stát, výroba a služby, (5) inovační a výzkumná centra, (6) chytré investice, (7) ochrana duševního vlastnictví, (8) mobilita a stavební prostředí, (9) chytrý marketing.

Stále aktivnějším hráčem v oblasti podpory exportu je Ministerstvo zahraničních věcí formou svých projektů ekonomické diplomacie (PROPED), tedy podpory financování dílčích podpůrných aktivit v zahraničí (účast na výstavách, organizace setkání, jednání, akcí, prezentací atd.). V roce 2019 pak MZV představilo projekt PROPEA, tedy projekt na podporu českých ekonomických aktivit v zahraničí. Cílem projektu PROPEA však není pouze podpora exportu samotná, avšak podpora ekonomických aktivit, včetně investic, či otevření zahraniční kanceláře pro české firmy. Tyto služby ekonomických diplomatů jsou poskytovány ve spolupráci s akreditovanými subjekty v zahraničí.

Jak uvádí literatura o implementaci národních exportních strategií: *„The prioritisation of sectors to be covered in the national export strategy should be in line with the county's development priorities as set out in various national documents“*¹¹ (prioritní sektory zahrnuté v exportní strategii by měly následovat linii národních rozvojových priorit stanovenou v různých národních dokumentech).

¹¹ Tamtéž, str. 11

Analýza legislativní úpravy podpory exportu

Pro účely této analýzy jsme provedli přesný výčet legislativního podkladu a vymezení státní podpory exportu jak z pohledu Evropské unie, tak z pohledu národního. Zejména při modelaci optimalizace podpory exportu a nových programů či výzev je pak nezbytné pohybovat se po poměrně tenké legislativní linii možné podpory.

Z pohledu evropského práva

Z hlediska podpory exportu je zapotřebí věnovat pozornost právu Evropské unie stanovící podmínky veřejné podpory (popř. se někdy uvádí státní podpory). Východiskem úpravy veřejné podpory je článek 107 odst. 1 Smlouvy o fungování EU (generální klauzule EU),¹² přičemž pokud dané financování nespadá pod tuto generální klauzuli, je mnohem jednodušší jeho realizace z toho důvodu, že legislativu z hlediska veřejné podpory není třeba dále řešit. Aby tomu tak bylo, postačilo by, aby nebyl naplněn jeden ze 4 (popř. 5 podle druhu odborného výkladu) pojmových znaků veřejné podpory, kteréžto musí být jinak splněny kumulativně.

Z dostupných informací ohledně zamýšlené podpory exportu lze však konstatovat, že všechny pojmové znaky kumulativně naplněny jsou, a tudíž je zapotřebí se pravidly veřejné podpory zabývat. Obecně platí, že pokud je určitá aktivita financována z veřejných financí, další znaky se obtížně vyvracejí a jedná se spíše o výkladově dané výjimky (zpravidla ESD či Komise). Pro představu jsou jimi:

- a) *Veřejný zdroj* – tj. zdroj ze státních prostředků nebo jiných zdrojů pod kontrolou státu (tzv. přiřitatelnost státu) včetně zdrojů územně samosprávných celků. Je evidentní, že toto kritérium splňuje jak podpora z rozpočtu MPO nebo Czechinvestu jako příspěvkové organizace jemu podřízené.
- b) *Podpora (zvýhodnění) podniku (anebo odvětví), potažmo podpora ekonomické činnosti* – tento znak je rovněž nepochybně splněn, neboť export je typickou ekonomickou činností a souvisí s nabízením zboží a služeb na trhu. Tento znak se typicky vyvrací rozhodovací praxí Komise či ESD ke konkrétním případům (např. infrastruktury, školství, muzea apod.) anebo tzv. principem soukromého investora (stát se při financování chová tak, jako by se choval soukromý investor, tj. zpravidla obdrží protihodnotu), nicméně pro export toto není použitelné.

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=OJ:C:2012:326:TOC>

- c) *Selektivita* – tento pátý znak (vyplývá totiž z generální klauzule spíše implicitně) je rovněž naplněn. Jako neselektivní slouží opatření obecné povahy (např. snížení daní) což podpora exportu nedokáže naplnit.
- d) *Narušení soutěže* – zvýhodněním podniku nebo odvětví dochází automaticky ke zvýhodnění podniku.
- e) *Ovlivnění obchodu mezi členskými státy* – tento znak se vyvrací asi nejjednodušeji, pokud je zřejmé, že daná služba cílí výhradně na lokální zákazníky, a nikoliv na zahraniční. Export je však typickým příkladem přeshraniční nabídky zboží či služeb a ani tento znak u něj nelze vyvrátit.

Pokud tedy daná podpora spadá pod pojem veřejné podpory, je zapotřebí prověřit některou z výjimek stanovených sekundárním právem EU (zpravidla se jedná o předpisy stanovené Komisí na základě zmocňovacích ustanovení daných Smlouvou o fungování EU), protože primárně jinak primárně platí, že veřejná podpora je zakázána neboli je neslučitelná s vnitřním trhem. Tyto výjimky či možnosti jsou následující:

- a) SGEI
- b) Podpora de minimis
- c) Blokované výjimky
- d) Notifikace

- SGEI

Neboli pravidla obecného hospodářského zájmu (services of general economic interest) pravděpodobně nejsou pro export použitelná. Jedná se o závazek k vyrovnávací platbě podnikům, které plní služby obecného hospodářského zájmu tam, kde stát nezvládá danou činnost provádět sám, ale má veřejný zájem, aby se tak dělo. Pravidla SGEI byla zformována především případem Altmark, který se týkal zajištění veřejné dopravy v tomto městě. Jejich použití si lze představit i ve zdravotnictví. SGEI je sice složité, nicméně má obrovskou výhodu v tom, že jako jediná pravidla v souvislosti s veřejnou podporou umožňují financování více jak 100 % na dané náklady, tj. zahrnují i přiměřený zisk. Export však nelze vnímat jako něco, co je nezbytné z hlediska veřejného zájmu a pravidla SGEI tak nelze použít.

- Podpora de minimis

Podpora de minimis se skládá ze 4 nařízení, z nichž jedno je obecné, a další 3 jsou na konkrétní hospodářské činnosti a pro export nejsou relevantní. Podpora de minimis stojí

na pomezí veřejné podpory, protože již z názvu vyplývá, že je tak malá, že nenarušuje hospodářskou soutěž, odpadá tudíž tento znak. Jinak ale splňuje ostatní znaky a jediný rozdíl je v kvantitě financí, která v případě překročení již veřejnou podporou je.

Obecné nařízení de minimis (1407/2013)¹³ stanoví tento strop na 200.000 EUR za tři po sobě jdoucí jednoletá účetní období. Nevýhoda je v tom, že tato částka je jednak nízká z pohledu 3 let a kumuluje se za veškerou jinak poskytnutou podporu de minimis. Poskytovatelé ji využívají (MPO celkem často) protože její poskytnutí je jinak jednoduché. Její kumulace se hlídá v registru de minimis a v případě překročení je třeba do konce tříletého období jakoukoliv podporu dle de minimis zastavit. Tímto se podpora de minimis liší např. od blokových výjimek (srov. dále), které takto na konkrétní subjekt omezeny nejsou.

Dalším problémem je zohlednění propojenosti podniků, která je z hlediska práva veřejné podpory obrovským tématem. De minimis má sice zjednodušený přístup podle pravidel „jednoho podniku“ (single undertaking), ale i tak je třeba zohledňovat (tj. sčítat) podpory de minimis i u podniků, které mají mezi sebou ovládací vztahy (velmi zjednodušeně řečeno mateřské a dceřiné společnosti).

Využití de minimis je sice na jednu stranu jednoduché a není zapotřebí řešit některé skutečnosti, jako vyžadují blokové výjimky (např. náklady či velikost podniku), jeho častým požíváním se však rychle může vyčerpat, zvláště pokud se tak bude dít od různých poskytovatelů naráz.

Z hlediska exportu však zde existuje jedna zásadní překážka, a to negativní vymezení oblasti působnosti tohoto nařízení, do něhož mimo jiné export spadá (srov. návětí článku 1 a odst. 1 písm. d)):

„Toto nařízení se vztahuje na podporu poskytovanou podnikům ve všech odvětvích s výjimkou podpory na činnosti spojené s vývozem do třetích zemí nebo členských států, tj. podpory přímo spojené s vyváženým množstvím, se zavedením a provozem distribuční sítě nebo s jinými běžnými výdaji v souvislosti s vývozní činností.“

Co se rozumí pod činnostmi spojenými s vývozem, částečně odpovídá samotné nařízení v recitálu 9, když uvádí, že **podpora umožňující pokrytí nákladů na účast na veletrzích nebo na studie či poradenské služby potřebné k uvedení nového nebo stávajícího výrobku na nový trh v jiném členském státě nebo v třetí zemi zpravidla podporu vývozu nepředstavuje**. Pokud by byl záměr podporovat export v tomto smyslu, není z hlediska de minimis problém.

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32013R1407&qid=1568747412140>

Dalším upřesněním z hlediska exportu je rozhodnutí Komise (2003/595/EC)¹⁴ týkající se případu z Německa (podpora exportu produktů z Meklenburska – Předního Pomořanska).

Tento program měl 4 podprogramy:

- a) Market-launch activities;
- b) Participation in fairs and exhibitions in Germany and abroad;
- c) Offices shared abroad;
- d) Foreign trade assistants.

přičemž podle Komise je z hlediska de minimis v pořádku písm. a) a b), zatímco písm. c) a d) jsou činnosti spojené s vývozem. Podle c) nelze vyloučit možnost, že podpora na provozovnu v zahraničí a obchodní zastoupení by mohla být použita pro zahraniční distribuční síť, a tudíž musí být považována za protiprávní podporu na export. Podle d), které mělo za cíl motivovat příjemce k zaměstnávání zahraničních pracovníků s jazykovými schopnostmi a zkušenostmi v mezinárodním obchodu s cílem proniknout na zahraniční trhy, se opět jedná o podporu spojenou s vývozem.

Na druhou stranu ve věci řízení o předběžné otázce C-518/16 ZPT v Narodno sabranie na Republika Bulgaria¹⁵ se Evropský soudní dvůr vyjádřil tak, že nelze dané ustanovení vykládat pouze restriktivně. Jedná se na rozdíl od předchozího případu o relativně nový případ, který se sice týkal již neplatného znění nařízení de minimis, nicméně toto bylo po obsahové stránce velmi podobné, jako de minimis současné a závěry rozsudku jsou tak stejné:

“Předmětem čl. 1 odst. 1 písm. d) nařízení č. 1998/2006 je omezit působnost uvedené výjimky vyloučením vývozních podpor. Tento zákaz je tak třeba vykládat jako návrat ke Smlouvou zavedené zásadě zákazu státních podpor. Nemůže proto, být vykládána restriktivně.”

*“Článek 1 odst. 1 písm. d) nařízení č. 1998/2006 nevylučuje jakoukoliv pomoc, která by mohla mít vliv na vývoz, ale pouze ty, jejichž přímým, předmětem plynoucím ze samotné jejich formy je podpořit prodeje do jiného státu. Za takové jsou považovány pouze podpory „**přímo spojené** s vyváženým množstvím“, podpory na vytvoření a provoz distribuční sítě a podpory jiné běžné výdaje související s vývozní činností.”*

A nakonec důležité tvrzení k danému případu:

¹⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32003D0595>

¹⁵

<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=199769&pageIndex=0&doclang=CS&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=450322>

*“Z toho vyplývá, že investiční podpora, která svou povahou a svou výší v nějaké formě **nezávisí na množství vyvezeného zboží**, nepatří mezi „podpory na činnosti spojené s vývozem“ ve smyslu čl. 1 odst. 1 písm. d) nařízení č. 1998/2006, a nespadá proto do působnosti tohoto ustanovení, **i když takto podporované investice umožňují rozvoj produktů určených na vývoz.**”*

Pokud se tedy zvažuje podpora podle de minimis podnikům činným v exportu, je zapotřebí ji poskytovat pouze na takové činnosti, které nespadají do množiny činností spojených s vývozem. Toho lze pak dosáhnout mimo jiné podmínkou odděleného účtování daných aktivit. Takové oddělení aktivit nebo rozlišení nákladů se v oblasti veřejné podpory vyskytuje často, aby nedocházelo ke křížovému financování aktivit, na které podpora směřovat nesmí. V obecném nařízení de minimis se jedná o článek 1 odst. 2, který se sice na podporu vývozu neodkazuje, nicméně z hlediska textace ustanovení zakazující podporu vývozu, se bude aplikovat obdobně.

- Blokové výjimky

Nebo také nařízení o blokových výjimkách (651/2014)¹⁶ či GBER je nejčastějším používaným nástrojem pro poskytování veřejné podpory (v roce 2015 až 96 %). Z názvu již vyplývá, že se jedná o výjimky ze zákazu veřejné podpory, tj. jedná se o slučitelnou podporu s vnitřním trhem. Nařízení obsahuje řadu kategorií, podpory neboli různá hospodářská odvětví, a proto se označuje jako „blokové“ výjimky. Komise tímto nástrojem cílí na zjednodušení poskytování podpor, kdy již nehodlá každý konkrétní režim či podporu ad hoc posuzovat sama (jelikož výhradně Komise může posuzovat slučitelnost), ale na základě zkušeností stanovuje soubor pravidel, do kterého, pokud se členské státy „napasují“, mohou poskytovat podporu rovnou. Z hlediska přímého použití členskými státy se jedná o podobný princip jako v případě de minimis či SGEI.

Výhodou (zejména oproti de minimis), je v zásadě neomezená podpora na „jeden podnik“, avšak omezená na základě jiných kritérií, tj. stropy pro jednotlivé projekty anebo míry podpory na způsobilé náklady. Právě ony míry podpory naopak znevýhodňují tento režim, protože málokdy je možnost obdržet 100 % financování a podniky si zpravidla musí dofinancovávat určité procento z neveřejných zdrojů, což de minimis samo o sobě nevyžaduje (a dokonce SGEI jde až nad 100 %). Míry podpory mohou být i velmi nízké a v řadě případů se odvíjí také od velikosti podniků (což opět de minimis neřeší), tudíž pro velké podniky, které mají míry podpory nejnížší, je podpora podle GBER často neatraktivní.

Obrovskou nevýhodou GBER je dále řada podmínek, které musí být splněny. Oproti de minimis, které má podmínek jen několik, je zapotřebí dodržovat celou řadu obecných (transparentnost,

¹⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014R0651&qid=1568751923153>

kumulace, motivační účinek, velikost podniku, podniky v obtížích, zveřejňování apod.) ale i konkrétních podmínek pro jednotlivé kategorie podpory (např. prahové hodnoty, vymezení způsobilých nákladů a další specifika). Ukazuje se, že spousta podmínek je buď nejasných anebo nereálných ke splnění, což spolu s výkladovou praxí Komise, velmi extenzivními výklady a nedostatkem metodických pokynů, z GBER dělá někdy rizikový nástroj z pohledu budoucích auditů.

GBER má ohledně vývozu prakticky stejné ustanovení (včetně recitálu): *Toto nařízení se nepoužije na podporu činností spojených s vývozem do třetích zemí nebo členských států, a to podporu přímo spojenou s vyváženým množstvím, podporu na zřízení a provoz distribuční sítě nebo na jiné běžné náklady spojené s vývozní činností (Podporu činností spojených s vývozem zpravidla nepředstavuje podpora na pokrytí nákladů na účast na veletrzích nebo na studie či poradenské služby potřebné k uvedení nového nebo stávajícího výrobku na nový trh v jiném členském státě nebo třetí zemi.*

Výše uvedené rozhodnutí Komise ohledně aktivit a) až d) a rozsudek ESD o předběžné otázce v bulharském případě tak platí i zde.

Oproti de minimis, které má akorát negativní výčet hospodářských oblastí, má GBER jednak negativní výčet (velmi podobný) a zároveň výčet pozitivní, který je představován rozsáhlou kapitolou III týkající se různých kategorií podpory. To znamená, že i když se dospěje k závěru, že daná podpora kolem exportu není podporou přímo spojenou s exportem, a tudíž podporou zakázanou, pořád je zapotřebí učinit ještě další krok (který již u de minimis není třeba) a najít, podle kterého článku 14 až 56 je možné tuto podporu udělit. Pokud se dojde ke zjištění, že žádný takový článek není vhodný, anebo se zamýšlené opatření žádnému takovému článku nepřizpůsobí, nelze GBER využít.

Při výběru případného konkrétního článku je pak zapotřebí splnit veškeré jeho podmínky. Zpravidla se jedná o:

- a) intenzitu či míru podpory (pozor podle GBER zpravidla nelze na rozdíl od de minimis poskytovat 100 % na dané náklady)
- b) maximální výši podpory (tj. strop), která je ale uvedena nikoliv v konkrétním článku kapitoly III ale souhrnně pro všechny kategorie v článku 4
- c) vymezení způsobilých nákladů (někdy lze financovat např. pouze pořízení investic)
- d) některé kategorie jsou pouze pro malé a střední podniky a některé jsou pro velké podniky s dalšími podmínkami.

Z hlediska exportu, který je zakázán napříč celým GBER bez výjimky, co se týče jednotlivých kategorií podpor, se mu nejvíc podobá kategorie podle článku 19, tj. podpora na účast malých a středních podniků na veletrzích. Jak ale z názvu vyplývá, nelze jej použít pro podniky velké, intenzita podpory je maximálně 50 % a vymezení nákladů je omezeno pouze na nájem, zřízení

a provoz stánku při účasti podniku na konkrétním veletrhu nebo výstavě. Jakákoliv odchylka od tohoto článku znamená, že jej nelze použít.

Podobně je třeba prověřit jakýkoliv další zamýšlený článek, přičemž je evidentní, že některé články z hlediska svých specifických podmínek jsou v zásadě předem vyloučeny (např. podpora kultury, širokopásmových sítí, podpora na náhradu škod způsobených některými přírodními pohromami), popř. podpora by byla velmi nepřímá, tj. podporovány by byly jiné aktivity daného podniku (samozřejmě účetně oddělitelné od samotného exportu z důvodu zabránění křížového financování). V druhém případě by se tak dalo uvažovat např. o určitých způsobech energetických úspor, obnovitelných zdrojích energií či jiných podobných nástrojích v příslušných článcích v kategorii podpory na ochranu životního prostředí.

Tak jako tak článek 19 je nejspíše podpoře exportu nejbližší a další kategorie jsou podstatně méně vhodné (za zvážení však stojí ještě komplikovaný ale pro velké podniky za určitých podmínek použitelný článek 14, a dále pro malé a střední podniky články 17 a 18).

- Notifikace

Notifikace je v oblasti veřejné podpory považována za ultima ratio, tj. za nástroj, který lze použít až poté, co selžou veškeré výše uvedené. V případě exportu se ukazuje, že tento sektor je velmi problematický a de minimis i blokové výjimky zakazují jeho podporu, ledaže se jedná o aktivity nepřímo spojené či dovolené (srov. výše uvedené rozhodnutí Komise). Notifikační proces je velmi zdoluhavý (měsíce i roky) a spočívá v žádosti o schválení daného režimu Komisí. Na druhou stranu existují nástroje pro zrychlení (např. Komise odsouhlasí režim v rámci tzv. prenotifikace) a výhodou notifikace je určitá právní jistota správnosti postupu členského státu, která u GBER chybí.

Pokud je tedy zamýšlena podpora spojená s exportem, zřejmě není jiné cesty než notifikace, ve které se bude daný poskytovatel snažit přesvědčit Komisi, že zde existuje selhání trhu a tím pádem klady podpory převyšují zápory v podobě narušení soutěže a Komise pak prohlásí daný režim za slučitelný. S notifikačním procesem pak pomáhá ÚOHS, který je hlavním koordinačním orgánem (mimo podporu v oblasti zemědělství, kde je jím MZe) v oblasti veřejné podpory a komunikačním bodem s Komisí.

K notifikaci je zapotřebí uvést, že případnou podporu je zapotřebí naplánovat minimálně jeden rok dopředu s ohledem na dlouhé notifikační lhůty.

Je však možné s ohledem na charakter vývozu již předem odhadnout, že opatření spojené s vývozem anebo jiná zakázaná aktivita dle GBER či de minimis nebude povoleno ani v rámci notifikace. Výše uvedený rozsudek ohledně předběžné otázky případu z Bulharska jasně připomíná, že vývoz zboží je opravdu činností významně narušující trh, byť jen v malé míře:

“Podpory vývozu, byť malého rozsahu, přitom ze své podstaty patří mezi podpory, které by mohly ovlivnit obchod mezi členskými státy, a to přímo poskytnutím konkurenční výhody pro vyvážené výrobky i nepřímou tím, že ze strany ostatních členských států vyvolají symetrická protipatření, která mají tuto konkurenční výhodu kompenzovat. Jak uvedla Komise na jednání, povolení těchto podpor by mohlo významně narušit fungování vnitřního trhu.”

*“Důvody, pro něž se Soudní dvůr rozhodl, že ustanovení Smlouvy o FEU týkající se státní podpory nesmí sloužit k prolomení pravidel Smlouvy týkajících se volného pohybu zboží, totiž odůvodňují rovněž **reciproční tvrzení**, a sice že tato ustanovení a pravidla sledují **stejný cíl**, kterým je **zajistit volný pohyb zboží** mezi členskými státy **za obvyklých podmínek hospodářské soutěže**”*

Pokud se tedy nehodlají podporovat pouze činnosti explicitně dovolené GBER či de minimis (např. účast na veletrzích) či na základě tohoto rozsudku vyvozené aktivity, které mají od vývozu již dostatečně “daleko”, nedoporučuje se zkoušet ani cesta notifikace. Toto je pak možné si pro jistotu ověřit konzultací s ÚOHS či neformální konzultací s Komisí.

Národní úprava

Pokud se případný poskytovatel podpory exportu vypořádá s pravidly veřejné podpory, která jsou pro něj jako zástupce členského státu závazná, nastupuje národní úprava poskytování dotací.

- Základním zákonem je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), který mimo jiné stanoví základní pravidla financování z veřejných rozpočtů. V § 14 vymezuje poskytovatele, kteří jediná jsou oprávněni poskytovat dotace a návratné finanční výpomoci ze státního rozpočtu:
 - a) organizační složky státu (tj. např. ministerstva)
 - b) Úřad práce České republiky,
 - c) Akademie věd České republiky,
 - d) Grantová agentura České republiky,
 - e) Technologická agentura České republiky nebo
 - f) organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon.

Z hlediska možné podpory exportu jsou tak relevantní především ministerstva. Tyto instituce jsou pak odpovědné za dodržování rozpočtových pravidel.

Na základě § 1 písm. d) se rozpočtovými pravidly řídí i tyto instituce

- a) Agentura Czechinvest jako příspěvková organizace – tento subjekt je vymezen zákonem 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České

republiky, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně § 4a, který na základě poznámky pod čarou č. 3a přímo závaznost rozpočtovými pravidly uvádí.

- b) Agentura CzechTrade, která je uvedena opět v § 5 zákona č. 47/2002 Sb., jako jeden z možných poskytovatelů pro podporu malých a středních podniků. Fakt, že se jedná o příspěvkovou organizaci nevyplývá explicitně ze zákona jako u agentury Czechinvest, ale z jejího zřizovacího dokumentu (rozhodnutí ministra průmyslu a obchodu č. 97/1997),¹⁷ tudíž závaznost rozpočtovými pravidly je v konečném důsledku stejná.

Z hlediska § 14 rozpočtových pravidel se však nejedná o poskytovatele ze státního rozpočtu, podobně jako další instituce zmíněné dále (např. Českomoravská záruční a rozvojová banka – ČMZRB). V některých případech (např. API či ČMZRB) se pak jedná o tzv. “zprostředkující subjekty” podle § 14g zákona, které spíše administrují distribuci podpory na základě veřejnoprávní smlouvy.¹⁸

Rozpočtová pravidla upravují poskytování dotací v § 14 až 15. Tato část zákona byla v posledních letech značně rozšiřována z důvodu častých soudních sporů mezi poskytovateli dotací (především MŠMT) a příjemci, přičemž jádrem těchto sporů byl především nedostatečně transparentní proces při poskytování dotací, popř. jejich zpětného odnětí. Základní pravidlo uvedené v § 14, že na dotaci nebo návratnou finanční výpomoc není právní nárok, zůstává nadále neprolomeno, nicméně judikatura zakotvila takto právní nárok na spravedlivý a transparentní proces. Neboli žadatel o dotaci musí vědět jasně dopředu, jaké podmínky má splnit a pokud mu bude udělení dotace zamítnuto, musí vědět z jakého důvodu, a nesmí se tak stát pouze na základě svévole daného poskytovatele.

Problém spočíval také mimo jiné v tom, že nebyl zcela jasný vztah ke správnímu řádu, přičemž rozpočtová pravidla uváděla, že se tento zákon nepoužije, což nebyla zcela pravda, neboť co se týče základních správních zásad, tak ty platí vždy. Vzhledem k těmto situacím a faktu, že správní řád je v zásadě nevhodným předpisem pro

¹⁷ <https://www.czechtrade.cz/d/documents/01/2-o-czechtrade/2-5-zverejnovane-informace/2-5-1-povinne-informace-a-vzajemna-pomoc-v-trestnich-vecech/zakladaci-listina-czechtrade.pdf>

¹⁸ Důvodová zpráva k § 14g uvádí: “Řízení o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci ze státního rozpočtu vede poskytovatel. Kdo může být poskytovatelem, je upraveno v § 14 odst. 2 rozpočtových pravidel. Veřejnoprávní smlouvou může poskytovatel dotace nebo návratné finanční výpomoci ze státního rozpočtu převést některé svoje činnosti na právnickou osobu nebo jinou organizační složku státu. Činnosti budou přenášeny zejména na státní fondy (ve smyslu § 28 rozpočtových pravidel) a státní příspěvkové organizace. Pokud je poskytovatel dotace nebo návratné finanční výpomoci zřizovatelem státní příspěvkové organizace, může tuto organizaci k výkonu činností pověřit. Převáděny mohou být zejména administrativní činnosti, jako je shromažďování žádostí, jejich prvotní posuzování včetně návrhu pro poskytovatele na vyřízení žádosti. Vyhlašovat výzvu k podávání žádostí o dotace nebo návratné finanční výpomoci a vydávat rozhodnutí však bude moci pouze poskytovatel.”

poskytování dotací, byla rozpočtová pravidla postupně rozšiřována o ustanovení 14a až na 14q, kde se zákonodárce snažil nastavit vlastní proces při poskytování dotací (tj. lhůty, parametry žádosti, parametry rozhodnutí apod.). Proces poskytování dotací se tak poměrně dost zkomplikoval.

- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád – jedná se o základní správně-právní předpis závazný pro veřejnoprávní instituce. Zakotvuje základní zásady správního práva a postupy správních orgánů vůči veřejnosti. Jeho použití na poskytování dotací je nyní vyjasněno v § 14q rozpočtových pravidel, kde se konkrétně uvádí ustanovení správního řádu, která se nepoužijí. Není tak již vyloučen zcela ale pouze některá jeho ustanovení, tj. ustanovení, která nejsou explicitně vyloučena § 14q rozpočtových pravidel, jsou nadále použitelná, ledaže by rozpočtová pravidla obsahovala úpravu vlastní (rozpočtová pravidla jsou speciálním zákonem ke správnímu řádu).
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky neboli kompetenční zákon. Jeho význam spočívá v tom, že v podmínkách České republiky by měl odpovědět na otázku, které ministerstvo má v působnosti podporovat export. Jeho ustanovení jsou ale spíš základní a občas dochází ke kompetenčním nesrovnalostem, přičemž je pak zapotřebí diskuse nad vymezením vzájemných mantinelů. V úvahu lze vzít následující ministerstva:
 - a) Ministerstvo průmyslu a obchodu (§ 13) – obecně z pohledu zakotvené obchodní politiky, nicméně podpora exportu v současném kompetenčním zákoně není tak explicitně zakotvena jako do roku 1996 u tehdejšího ministerstva hospodářství. Každopádně z hlediska exportu je jeho působnost nejpravděpodobnější, popř. působnost jeho výše uvedených příspěvkových organizací.
 - b) Ministerstvo zemědělství (§ 15) – v případě zemědělských výrobků. Z hlediska veřejné podpory je mimo ÚOHS druhým koordinačním orgánem, neboť zemědělství (především prvovýroba), rybářství a akvakultura jsou specifické sektory s vlastními pravidly. Tyto sektory mají i vlastní úpravu de minimis a blokové výjimky (tzv. ABER).
 - c) Ministerstvo obrany (§ 16) – v případě exportu vojenského materiálu.
 - d) Ministerstvo zdravotnictví (§ 10) – v případě exportu zdravotnického materiálu.
 - e) Ministerstvo zahraničních věcí (§ 6) – obecně z pohledu zahraniční politiky.
 - f) Ministerstvo financí (§ 4) – toto ministerstvo poskytuje podporu v některých formách finančních nástrojů (např. úvěry).
- Zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje – jedná se o vnitrostátní normu pro oblast veřejné

podpory, jelikož tato stanoví pravidla z pohledu práva EU pro členské státy. Tento zákon pak dále rozvíjí, které orgány jsou vnitrostátně za dodržování těchto pravidel odpovědné. Je tak zakotvena koordinační role ÚOHS jako obecného orgánu a MZE pro oblast zemědělství a rybolovu. Jednotliví poskytovatelé tak těmto orgánům zodpovídají za dodržování pravidel veřejné podpory a mimo jiné musí plnit evidenční povinnosti v registru pro podporu malého rozsahu (de minimis), neboť ÚOHS reálně dává pokuty z neplnění.

- zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů – jak z názvu vyplývá, tento zákon není použitelný pro podporu velkých podniků. Definičně se odkazuje již na neexistující nařízení z roku 2001, nicméně aktuálně platí odkaz do přílohy č. 1 současného GBER.

Obsahuje podobně jako GBER určité kategorie, na které může směřovat podpora (§ 3), čímž stejně tak platí, že je zapotřebí vybrat některou z nich. Opět se nabízí kategorie uvedená pod písm. j) jako “navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích”.

Podle tohoto zákona mohou poskytovat podporu jednak Ministerstvo průmyslu a obchodu, Czechtrade, Agentura pro podnikání a inovace (pro operační programy) a Czechinvest, přičemž ti poskytovatelé mohou poskytovat dotace (pouze však služeb) nebo návratné finanční výpomoci. Formy podpory v podobě dalších finančních nástrojů poskytuje pak ČMZRB.

Tento zákon je poměrně krátký a nabízí se jeho otázka vztahu k rozpočtovým pravidlům. Podobně jako ve vztahu k zákonu č. 130/2002 o podpoře výzkumu a vývoje by mělo platit, že rozpočtová pravidla jsou zákonem obecným a použijí se tak jeho ustanovení tam, kde speciální zákon nestanoví vlastní úpravu. V případě tohoto zákona 47/2002 Sb., není toto až tak podstatné, protože obsahuje velmi málo procesních ustanovení a jsou jimi akorát § 6 (náležitosti programu) a § 7 (je zmíněna žádost) a jsou stanoveny základní náležitosti rozhodnutí či smlouvy o poskytnutí podpory. Pouze v těchto aspektech se tedy použije úprava tohoto zákona oproti rozpočtovým pravidlům.

- Zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou a o doplnění zákona č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů – tento zákon je nepřímým nástrojem podpory exportu prostřednictvím finančních institucí (srov. důvodová zpráva), které poskytují pak vývozci pojištění vývozních úvěrových rizik a zvýhodněné financování.

Tento zákon upravuje činnost následujících institucí:

- a) Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP), která zajišťuje pojištění exportních vývozních rizik
- b) Česká exportní banka, a. s. (ČEB), která vykonává finanční služby spojené s vývozem
- c) Česká národní banka jako orgán dohledu a vydávající povolení k pojištění a zajištění vývozních úvěrových rizik
- d) Ministerstvo financí, které schvaluje nebo stanovuje některé parametry činností podle tohoto zákona, např. schvaluje základní ekonomické parametry jednotlivých nově zaváděných typů pojištění vývozních úvěrových rizik.

Z hlediska pravidel veřejné podpory stanovenými výše je vhodné upozornit, že poskytování finančních služeb ČEB a EGAP je nutno považovat za veřejný zdroj, neboť ono poskytování je tzv. přičitatelné státu, když ten má v obou institucích ze zákona majoritní podíly a má tak dominantní vliv, tj. v EGAP 100 % a v případě ČEB alespoň ze ⅔. Akcionářská práva jsou pak vykonávána ministerstvy. Tato poznámka je relevantní i proto, že § 9 se přímo na zákon o veřejné podpoře odkazuje, a podpora podle tohoto zákona podle něj musí být poskytována.

- Zákon č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky – spíše doplňkově se uvádí tento zákon, neboť tyto právnické osoby mají rovněž vliv na podnikatelské prostředí včetně exportu. Podle tohoto zákona obě komory poskytují poradenství a další činnosti pro své členy, např. vystavují osvědčení o skutečnostech důležitých v právních vztazích, které vznikají v mezinárodním obchodě. Vztahy mezi komorami a jejich členy jsou sice soukromoprávního charakteru, nicméně jejich ustanovení přímo zákonem a financování (byť jen částečné) pomocí dotací z nich dělá opět relevantní poskytovatele podpory v tomto výčtu.

V případě poskytování podpory z veřejných prostředků je zapotřebí brát v potaz další zákony, které přímo neurčují nástroje k poskytování podpor, ale které mají na ně větší či menší vliv a je třeba s nimi počítat:

- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů a zákon 255/2012 Sb. o kontrole (kontrolní řád), podle nichž poskytovatelé postupují při kontrole účelnosti a správnosti použitých veřejných prostředků jejich příjemci.
- Zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), který dopadá jednak na ministerstva, tak na výše uvedené agentury (jako příspěvkové organizace). Podle něj se zveřejňují soukromoprávní smlouvy a smlouvy o poskytnutí dotace nebo

návratné finanční výpomoci, přičemž je pak na hlubší rozbor, zda se tato povinnost týká i smluv uzavřených na finanční nástroje s ČMZRB.

- Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě se týká státní správy ohledně požadavků na poměry zaměstnanců, kteří ji vykonávají. Z hlediska poskytovatelů dotací je relevantní v tom smyslu, že tito zpravidla spadají pod tento zákon, přičemž v některých případech je tak přímo stanoveno. To se týká např. realizace operačních programů, kdy např. agentura Czechinvest pod tento zákon nespadá, a proto z ní byla vyčleněna samostatná Agentura pro podnikání a inovace, která již podle zákona o malém a středním podnikání pod něj spadá. V zásadě se vztahuje na všechna ministerstva, nevztahuje se ale např. na poskytovatele v oblasti výzkumu a vývoje (TAČR a GAČR), kteří (resp. jejich zaměstnanci) administrují poskytování podpor jako ministerstva (včetně operačních programů) obdobně.
- Občanský zákoník, podle něhož se pak zpravidla řídí primárně smlouvy o poskytování dotace.

PODPŮRNÝ VÝZKUM

Vzhledem k tomu, že státní podpora exportu, a hlavně reálné hodnocení její efektivity je poměrně složitý a komplexní proces, zvolili jsme několik zdrojů dat pro výzkum. Se všemi stakeholder státní podpory exportu jsme vedli rozhovory a ověřovali jednotlivá data. Pro finální verifikaci závěrů ze strany podnikatelů jsme provedli kvantitativní šetření – emailové / telefonické dotazování.

Sběr dat pro definování závěrů jsme provedli z následujících zdrojů:

- 1) Závěry z dlouhodobých šetření po akcích zaměřených na export, tzv. SME Forum – „Export to“, které jsme organizovali od roku 2014 do roku 2019.
- 2) Výzkumy provedené sdružením Governance Institute v letech 2013, 2015, 2018 ohledně zájmů českých exportérů při vývozu do asijských zemí (Čína, Indie, Vietnam a další).
- 3) Rozhovory (interview) se zástupci MPO, MZV, Czechtrade, Czechinvest, ČEB, EGAP, ČMZRB, vybranými společnostmi exportujícími do zahraničí za pomoci Czechtrade či využívajících služeb ČEB, EGAP atd.
- 4) Emailové / telefonické šetření mezi českými společnostmi k verifikaci závěrů

Výzkum jsme podle Zbořila¹⁹ rozdělili na dvě základní etapy, které na sebe systematicky navazují. Přípravná etapa zahrnuje: definování problému, specifika potřebných informací a metodu sběru informací

Realizační etapa pak zahrnuje: samotný sběr dat, zpracování shromážděných dat, analýza údajů, použití výsledků výzkumu pro návrhy a modelaci možných řešení

Definování problému

Definování problému je nejdůležitější a zároveň nejobtížnější část celého výzkumu. Tato činnost vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho hlavní a vedlejší cíle, jejichž dosažením můžeme nalézt řešení daného problému nebo informačního nedostatku.

Téma efektivity aktuálního stavu státní podpory exportu a její možné optimalizace není krátkodobou otázkou. Jedná se o téma, které navíc podléhá rychlým a neustálým změnám na globálním trhu. Zejména v době, kdy hranice v obchodním styku téměř přestávají existovat a kdy vliv informačních technologií a systémů odbourává globální vliv tradičních společností, je potřeba důkladně stanovit výzkumné otázky. Samotné změny pak podléhají poměrně silnému politickému tlaku a politickým změnám.

¹⁹ ZBOŘIL, K.: *Marketingový výzkum*, str. 13.

Ekonomové jsou schopni díky fungujícím makroekonomickým modelům matematicky definovat ekonomické důsledky nedostatečné finanční podpory exportu ve všech oblastech. Je ovšem velmi obtížné definovat jakým způsobem by měla směřovat podpora exportu bez vnímání kontextu národohospodářské politiky. Národohospodářská politika by měla jednoznačně přesahovat volební období a neměla by podléhat krátkodobým vlivům.

V době realizace tohoto výzkumu nebyla k dispozici nová národohospodářská politika ani aktualizace exportní strategie na období přesahující rok 2020. Ministerstvo průmyslu a obchodu definovalo rámcové směřování hospodářské politiky v dokumentech prezentovaných ministrem Havlíčkem formou Inovační strategie.

Vzhledem k tomu, že cílem této analýzy je srovnat analogické systémy v zahraničí (včetně jejich historického vývoje) a navrhnout možnou optimalizaci českého systému, provedli jsme tento výzkum formou kvalitativního šetření mezi všemi subjekty účastnicími se státní podpory exportu a zároveň aktuálními úspěšnými českými exportéry. Získané závěry jsme podpořili dotazníkem mezi malými a středními firmami. Dotazování je pouze doprovodným šetřením za účelem potvrzení hypotéz a názorů na zahraniční modely. Samotné dotazování lze nastavit tak, že dojdeme k předpokládaným závěrům. Cílem tohoto výzkumu však nebylo a není přinést ideální závěr, ale spíše konfrontovat jeho závěry se zahraniční praxí v rámci nastavení možné optimalizace.

Očekávané výsledky výzkumu

Na základě našich dlouhodobých zkušeností jak s českými exportéry, tak zahraničními úspěšnými / neúspěšnými modely a z dostupných sekundárních informací a praktických znalostí z mezinárodního sektoru jsme formulovali následující očekávané výsledky primárního výzkumu.

Stanovené hypotézy:

- 1) České firmy z velké většiny využívají vícero nástrojů státní podpory exportu
- 2) Na základě identifikovaných faktorů a závěrů z nasbíraných dat lze potvrdit zájem klíčových hráčů o sloučení agentur poskytujících podporu exportu
- 3) Český export je vysoce geograficky diverzifikován
- 4) Státní podpora exportu je vysoce systematizovaná – personální faktor hraje minimální roli.
- 5) Státní podpora exportu je odolná vůči politickým vlivům díky plné závislosti na národohospodářské strategii

Specifikace potřebných informací

Významným zdrojem informací pro tuto práci byla i sekundární data, která je třeba při řešení problému sbírat a vyhodnocovat jako první. Do této skupiny dat patří všechny informace, které již byly publikovány a jsou volně k využití pro jakýkoliv účel. Jedná se především o odborné

publikace, výroční zprávy, internetové portály, statistická data, internetové stránky jak českých, tak zahraničních agentur a příklady dobré praxe.

Zdrojem primárních informací byl realizovaný rozhovor se zástupci jednotlivých institucí, jehož prostřednictvím je možné získat zajímavé a důležité informace. Rozhovor byl prováděn se statutárními orgány, managementem, zaměstnanci či členy představenstva či exportními manažery českých společností. Je dobré zmínit, že je dobré se zaměřit na slovo „českých“, protože pro účely tohoto výzkumu a komparativní analýzy jsme exkluzivně oslovovali společnosti s českou majetkovou majoritou.

Metoda sběru informací

Primární informace byly získány pomocí osobních rozhovorů a diskusí s jednotlivými účastníky. Všichni dotazovaní patřili do definované cílové skupiny. Výhodou osobních rozhovorů je především vysoká kvalita získaných dat, možnost vysvětlit složitější otázky a upřesnit je. Doplnění elektronickým dotazováním s otevřenými otázkami bylo zvoleno díky jeho levné, rychlé a cílené formě a slouží k ověření dat.

Základním nástrojem výzkumu byly již zmiňované rozhovory, které byly vedeny s jednotlivými účastníky. Nedílnou částí rozhovoru byla průvodní část, která obsahuje informaci o účelu a cílech výzkumů. Bohužel z podstaty zkoumaného tématu a střetu zájmu jednotlivých členů cílové skupiny nelze identifikovat jednotlivé osoby, ale pouze vytvořit matici závěrů, která bude ověřena sběrem dat ze zahraničí a ověřena výzkumem mezi firmami.

Emailovým dotazováním jsme ověřili data a získali pohled českých exportérů. Základním osloveným souborem bylo 260 českých firem z naší databáze (exportéři a firmy se zájmem o export, primárně tedy účastníci našich seminářů „SME Forum – Export to“. Téměř absolutní většina jsou zároveň členy Svazu průmyslu a dopravy ČR, Hospodářské komory či AMSP a zároveň vývozci. Celkově jsme obdrželi přes 100 reakcí, většina menších či mikrofirem však nesouhlasila se zveřejněním či dalším dotazováním při odpovědi (jejich reakce však odpovídají sesbíraným datům a závěrům níže). Výběrovým souborem = reprezentativním vzorkem prováděného výzkumu bylo 41 respondentů, kteří odeslali odpovědi či byli osobně nebo telefonicky kontaktováni k prověření odpovědí a zároveň souhlasili se zveřejněním odpovědí.

Otázky byly stanoveny poměrně jednoduše, a to na základě matice výroků vzešlých z osobních rozhovorů s jednotlivými zástupci aktérů státní politiky podpory exportu.

Jednalo se o následující otázky:

- 1) Využili jste někdy nějaký nástroj státní podpory exportu? (např. účast na veletrzích, konzultace, poradenství nebo dotaci, pomoc od některých agentur či organizací?)
- 2) Pokud ano, jakým způsobem jste podporu čerpali?

- 3) Je nějaký nástroj, který byste ocenili (ať už existující či nový) na základě vašich zkušeností?

Vlastnosti shromážděných údajů, které mohou ovlivnit výzkum, jsou validita údajů (přesnost údajů), spolehlivost (pravdivost) dat a také jejich úplnost. Samotná zjištění z jednotlivých odpovědí byly postupně konzultována jak se zadavatelem této analýzy, tak se zástupci relevantních organizací a konfrontovány se zástupci zahraničních agentur. Případné nedostatky nebo nejasnosti byly napraveny.

Sběr dat

Dotazování probíhalo v období od května do října 2019 a to zejména z toho důvodu, že získat časový blok s majitelem či manažerem významného exportéra není nejjednodušší (manažeři či majitelé jsou častokrát mimo ČR a nemají dostatek času). Stejná situace platí pro jednotlivé aktéry státní politiky podpory exportu – zástupci ministerstev, jednotlivých agentur, bank atd. Při realizaci výzkumu nastaly problémy, které bylo nutné vyřešit.

První komplikací byla časová vytíženost a dosažitelnost majitelů / manažerů exportérů, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas a poskytnout některé z primárních informací. Jedním z očekávaných problémů byla neochota respondentů účastnit se výzkumu bez očekávaného dopadu na jejich vlastní činnost.

Poměrně zásadním problémem byla neochota zástupců jednotlivých agentur a organizací deanonymizovat své odpovědi, stejný problém pak nastal u konkrétního osobního dotazování nespokojených českých exportérů.

Pokud se již respondent rozhodl výzkumu účastnit, nebyl problém s počtem otázek, ani objemem času, které bylo nutné u rozhovoru trávit. Žádná z poskytovaných informací se respondentům nezdála příliš osobní nebo negativního charakteru. Naopak vyjádřit názor na problematiku státní politiky exportu bylo pro respondenty zajímavé z pohledu předání přidané hodnoty v podobě sdílení vlastních zkušeností z praxe.

Zpracování shromážděných dat

Bylo-li to možné, byly závěry shromážděny do přehledné matice a konfrontovány se zkušenostmi ze zahraničí. Během diskuse jsme získali několik zajímavých výstupů a podnětů na zlepšení, velmi důležitým faktorem bylo zhodnotit, zdali se jednalo o skutečně přínosné podněty (tedy podněty k diskusi) nebo zdali se jednalo o závěry z nedostatků informací. Každá otázka byla proto zanalyzována z více úhlů pohledu.

Průběh a závěry výzkumu

Vzhledem k činnosti Governance Institute jsme při sběru dat a rozhovorů s jednotlivými zástupci vybraných institucí postupovali otevřenou a opakovanou diskusí. Jednotlivá nejčastěji diskutovaná témata lze rozdělit do následujících okruhů:

- 1) Sloučení agentur Czechtrade a Czechinvest
- 2) Sloučení organizací ČEB a EGAP
- 3) Národohospodářská strategie a vývoj exportu v dalších letech

Poměrně důležitou událostí pro sběr dat byl Mezinárodní strojírenský veletrh 2019 (7. – 11. října 2019). Během diskuse na Sněmu Svazu průmyslu a dopravy ČR (Rotunda A BVV, 7. října 2019, od 14:30 h) pak proběhlo zhodnocení aktuálního stavu české ekonomiky a stavu průmyslu. Prezident SPČR Hanák pak ve svém projevu stanovil jako jednu z národních priorit podporu exportu s tím, že bude potřeba přemýšlet o politické podpoře a směřování podpory exportu. *„Diverzifikaci zahraničního obchodu jsme nezvládli a prohráli, i přesto, že byla zahájena ... 65 % českého exportu směřuje do eurozóny, 85 % pak do evropské unie a 90 % do Evropy“.*²⁰ Statistiky tyto údaje potvrzují.

V diskuzi zaměřené na potřebu efektivně fungujících organizací na podporu exportu, byl pak často zmiňován prvek „one-stop-shopu“ a jednotné prezentace, resp. přístupového bodu pro zájemce o podporu exportu. Toto téma je jak v exportních strategiích, tak v samotných prohlášeních politiků zmiňováno často. V roce 2018 pak proběhl pokus spustit projekt „Tým Česko“, ten ale fakticky doposud nezískal vládní podporu a nestihl prostoupit trhem a zainteresovanými subjekty. Aktuální projekt „The Czech Republic: The Country for the Future“ deklarovaný také v Inovační strategii pak svou funkčnost bude teprve obhajovat.

Z nedávno realizovaného interního výzkumu Svazu průmyslu a dopravy ČR a Hospodářské komory ČR vyplývá, že 31 % dotazovaných společností by preferovalo sloučení ČEB a EGAP, téměř 17 % preferuje zajišťovat primárně služby pojišťování vývozu skrze EGAP a 17 % odpovědělo, že samotná forma není to nejdůležitější, neboť nabídka a přístup k podpoře je mnohem důležitější.

Aktuálně připravovaná národohospodářská strategie, včetně případné exportní strategie, byla velmi silně diskutována právě během události MSV 2019.

Z rozhovoru samotných nelze vyvozovat konkrétní závěry vzhledem ke střetu zájmů jednotlivých aktérů, jednoduše řečeno – zástupce jedné agentury s největší pravděpodobností nebude hlasovat pro zrušení agentury, kterou zastupuje. Na základě jednotlivých rozhovorů

²⁰ Prezident SPČR Jaroslav Hanák v projevu na zahájení Sněmu Svazu průmyslu a dopravy ČR, MSV Brno 2019, 7.10.2019 od 14:30

jsme připravili **tabulku 1: Porovnání obecné platnosti vybraných výroků**. Z tabulky můžeme přehledně vyhodnotit poměr mezi obecně platnými či neplatnými výroky, tedy výroky, které byly většinou respondentů buď přijaty, nebo naopak vyvráceny. Celé šetření bylo ověřeno v rámci jednotlivých diskusí.

Téma	Obecně platný výrok	Obecně neplatný výrok
Sloučením agentur dojde k lepší nabídce služeb		X
Politická vůle se v čase neustále mění	X	
Nepanuje jednotná shoda na dalším postupu při podpoře exportu	X	
Národohospodářská strategie neexistuje a tudíž nemá smysl realizovat zásadní změny	X	
Strategické směřování podpory na dalších 10 let je jasně určeno		X
Sloučením dojde k zániku manažerských pozic	X	
Panuje zásadní shoda na efektivním řešení		X
Czechtrade, ČEB i EGAP nabízí velkou škálu služeb	X	
Historické neúspěchy vedou k nedostatku politické podpory pro činnost agentur	X	
V ČR dochází k velmi častým změnám v prezentaci podpory exportu	X	
Agentury jsou podporovány k prezentaci inovativních a nových nástrojů odrážejících aktuální potřeby globálního trhu		X
Český export není diverzifikován, většina exportu směřuje do EU	X	

Tabulka 1 - Porovnání obecné platnosti vybraných výroků, výsledek dotazování v rámci rozhovorů, zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k anonymitě získaných dat bylo potřeba ověřit platnost některých výroků dotazováním českých exportérů.

Otevřené odpovědi jsme získali od reprezentativního vzorku 41 společností, se kterými jsme zároveň v případě potřeby provedli telefonické doplnění.

Další šetření, které jsme promítli do tabulky 2 a grafu 2 níže:

Otázka č. 1: *Využili jste někdy nějaký nástroj státní podpory exportu? (např. účast na veletrzích, konzultace, poradenství nebo dotaci, pomoc od některých agentur či organizací?) A/N*

	ANO	NE	Celkem
Počet odpovědí	32	9	41

Tabulka 2 - Využití služeb podpory exportu ze strany firem, zdroj: vlastní výzkum



Graf 2 - Využití služeb podpory exportu ze strany firem, zdroj: vlastní výzkum

Ze závěrů a odpovědí je jasné, že většina exportérů, která se zaměřuje na více trhů, využila a má tedy alespoň nějakou zkušenost se službami státní podpory exportu. V rámci telefonických ověření a doplnění je důvodem, proč někteří exportéři nevyužili služeb více či alespoň jedné z institucí na podporu exportu to, že exportují pouze do ohraničeného a předem určeného okruhu zemí (či jedné země), většinou pak sousední země s ČR.

U té skupiny dotazovaných společností, které služeb některé z agentur či organizací nevyužily, jsme zjistili, že o existenci některé z forem exportní podpory minimálně již slyšely. Důvodem proč se rozhodly tuto možnost nevyužít, bylo zejména tvrzení, že veškeré úkony, postup či přístup k informacím o možných nástrojích jim připadal složitý a administrativně zdlouhavý. Společnosti uváděly mnoho různých důvodů (od pocitu složitosti a administrativní zátěže,

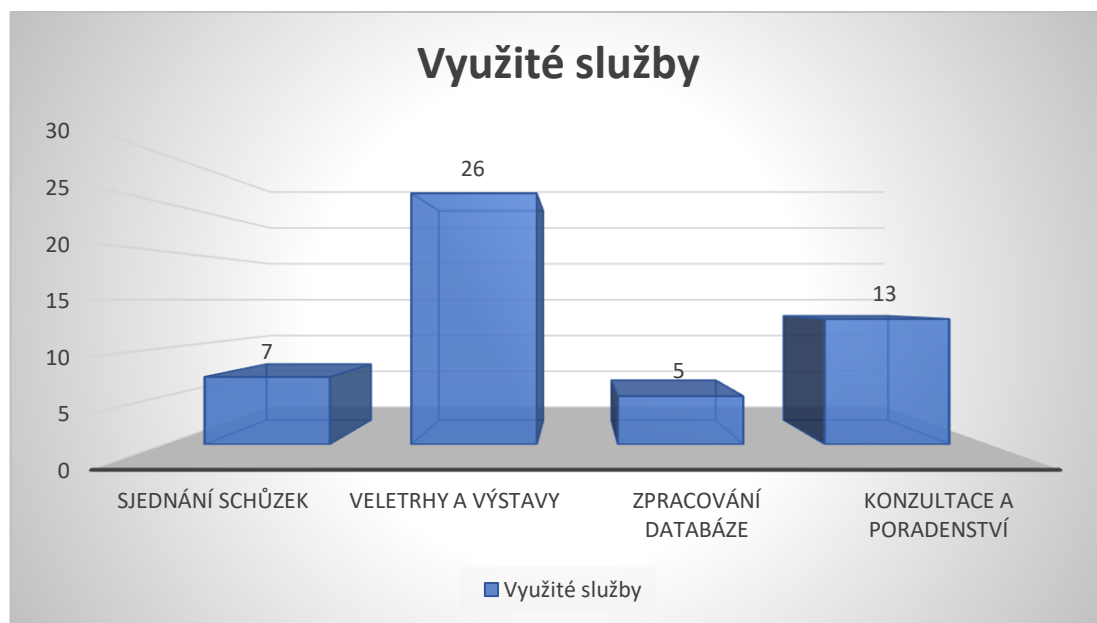
zaujatosti institucí – tedy protekčního rozdělování až po přílišné zaměření pouze na veletrhy a výstavy).

Otázka č. 2: Jaký typ služeb jste v rámci podpory exportu od některé z institucí čerpali?

Telefonická a případná osobní doplnění na danou otázku byla zpracována a strukturována do tabulky 3 a grafu 3 níže. Nejčastěji zmiňovaným nástrojem, jenž společnosti při své exportní politice používaly, byla účast na veletrzích a výstavách čili jedna z forem podpory agentury Czechtrade a to až u 26 dotazovaných z 41 respondentů. Zároveň lze konstatovat, že většina firem, které využily nástroje účasti na veletrzích a výstavách, rovněž využily kromě účasti na veletrhu i další nástroje.

	Služby sjednávání schůzek	Účast na veletrzích a výstavách	Příprava placené databáze klientů v cílové destinaci	Konzultace a poradenství	Celkový počet respondentů (ANO)
Odpovědi	7	26	5	13	32

Tabulka 3 - Typ služeb čerpaných ze strany firem, reprezentativní vzorek 41 respondentů, zdroj: vlastní výzkum



Graf 3 - Typ služeb čerpaných ze strany firem zdroj: vlastní výzkum

Na základě získaných odpovědí na otázku č. 2 jsme sestavili **tabulka 4 a graf 4 - Spokojenost s nabídkou služeb** (respektive dostatečnosti nabídky).

	Dostatečná	Nedostatečná	Neutrální
Odpovědi	14	15	12

Tabulka 4 - Spokojenost s nabídkou služeb státní podpory exportu, zdroj: vlastní výzkum



Graf 4 - Spokojenost s nabídkou služeb státní podpory exportu, zdroj: vlastní výzkum

Při telefonické / osobní konzultaci se zástupci firem jsme pak diskutovali i důvody jejich spokojenosti či nespokojenosti s aktuální nabídkou služeb. Ti nejčastěji zmiňovali potřebu užší spolupráce a větší reflexe na potřeby menších firem (viz níže).

Častou odpovědí byla pochvala či kritika personálního zajištění na straně zahraničního zastoupení – aktivní zástupce kanceláře pak tvoří jméno a pozitivní hodnocení. Nejčastěji pozitivně hodnocené kanceláře byly v Číně (konkrétně Aleš Červinka), což vychází i z aktuální atraktivitu trhu a směřování zájmu o export do této země. Poměrně častokrát jsme zaznamenali i hodnocení „když je tam schopný člověk, tak to má smysl“ – tedy lidé s místní znalostí a orientací na trhu.

Paní Hrabálková z Vinných klepů Roztoky pak ve svém hodnocení verifikuje získaná data o vlivu personálního zajištění: „Zde ovšem, více než kde jinde, jde především o ochotu konkrétního člověka. Pokoušeli jsme se o jeden asijský trh a byli jsme odbyti tím, že: Tady se víno prodávat nebude, nemám čas, raději prodám jednu lokomotivu než paletu vína apod. Předesílám, že i bez jeho pomoci na tento trh už vyvážíme (a už tam nepracuje).“

Velmi často jsou zmiňované „sourcing days“ nebo „networkingové akce“ kde zastupitelská kancelář v zahraničí seze nákupčí nebo zástupce firem pro vybraný obor. Jak zmínil

např. Martin Cháb (a další) ze společnosti San Soussi (výrobě lustrů a skla), i v případě kdy je nutná počáteční investice v podobě účasti na takové akci, která se vyšplhá i na 6–8 tisíc EUR/osobu, tak se tato investice většinou vyplatí. Řada firem však považuje tento typ služeb za nedostatečně podporovaný, ačkoliv je velmi efektivní.

Další zmiňovaným bodem a důvodem spokojenosti či nespokojenosti byla nespecifikovaná národní podpora jednotlivých průmyslových odvětví. „*Např. Francie má několik hlavních oborů včetně výroby skla, která jsou prohlášena za „národní heritage“, tyto obory a firmy, které se kvalifikují do takového označení pak mají různé výhody ať už co se státní podpory, či speciálního označení apod.*“²¹

U společností, které na otázku č. 1 odpověděly, že podporu exportu nikdy nevyužily, byla z průzkumu patrná frustrace, a to z hlediska nedostatku informací, jakých služeb mohou využít a kam se vůbec obrátit. Častokrát jsme získali informaci, že mají pocit, že podpora exportu a služby zahraničních kanceláří nejsou určeny pro ně jakožto menší firmy.

V tomto segmentu jsme pak zaznamenali reakci mikrofirem (do 10 zaměstnanců), které se setkaly s nepříznivou reakcí při dotazech o podporu zejména na mimoevropských trzích, a to ve smyslu, že jejich firma je příliš malá na úspěšný export.

Zajímavostí je také informace o tom, že podnikatelské mise samotné nebyly vnímány jako efektivní nástroj pro podporu či realizaci exportu, nýbrž jako dobrá příležitost potkat se s českými politickými a podnikatelskými špičkami a prestižní záležitost. Samotná účast na podnikatelské misi ve většině případů nepřinesla žádný obchodní efekt. Ostatně tuto informaci nejlépe vystihuje výrok prezidenta ČR Zemana při návštěvě Číny, města Chengdu v roce 2017 při večeři s účastníky doprovodné podnikatelské mise: „*Pokud si myslíte, že já vám tady seženu odběratele, vyhodili jste 60 tisíc.*“.

Firmy, které na otázku č. 1 odpověděly ano, tak u odpovědi na druhou otázku pouze kopírovaly zjištění z bodu č. 2 – většina firem, která čerpala podporu ji čerpala skrze dotace na účast na veletrzích a výstavách. Mezi odpověďmi pak byly i varianty konzultací, zajištění realizace schůzek nebo čerpání z projektu PROPED.

Vedle toho nás zajímala **otázka č. 3:** Je nějaký nástroj, který byste ocenili (ať už existující či nový) na základě vašich zkušeností?

Ze získaných dat nelze jednoznačně stanovit primární potřebu ze strany firem, nicméně lze stanovit výčet několika témat, které byly zmiňovány nejčastěji. Ty nejčastěji zmiňovali potřebu užší spolupráce při:

²¹ Majitel firmy San Soussi (výrobce lustrů a skla), Martin Cháb, interview k tématu efektivita podpory exportu

- vyhledávání nákupčích
- vyhledávání kontaktů a zákazníků v cílové destinaci
- bezplatné rešerše trhu
- sjednocení komunikace a nabídky služeb – možné sloučení (organizace se odkazují jedna na druhou)
- větší potřeba podpory tvorby marketingových materiálů firmy, webových stránek atd.
- nižší byrokracie a administrace při čerpání
- podpora či nástroje pro mikropodniky
- lepší personální zajištění a přístup v zahraničních kancelářích
- zjednodušení výběrových řízení na realizátora veletrhu a výstav (netlačit pouze na podmínku cena)
- představení zjednodušených finančních / dotačních možností – např. marketing

Podpůrné závěry

- Chybí systematické nastavení podpory exportu, obrovský vliv kvality personálu na úroveň podpory jednotlivé firmy a vyřízení požadavku.
- Podnikatelské mise mohou být efektivním nástrojem v případě propojení s dalšími nástroji podpory exportu (samostatně zajištěná B2B jednání, networkingové akce, čerpání dotační podpory Czechtrade, MZE 9H, účast na mezinárodních soutěžích či výběrových řízeních a další).
- Nedostatečná reflexe potřeb mikropodniků, chybějící nástroje a proaktivní přístup ze strany jednotlivých aktérů politiky podpory exportu.

Potvrzení / vyvrácení hypotéz

Ze získaných dat bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy:

- 1) České firmy z velké většiny využívají vícero nástrojů státní podpory exportu.
Závěr: **NEPOTVRZENO**
Zdůvodnění: Z odpovědí respondentů je zřejmé, že české firmy z velké většiny využívají účast na veletrzích a výstavách a jejich vnímání státní podpory exportu je omezeno na několik nástrojů.
- 2) Na základě identifikovaných faktorů a závěrů z nasbíraných dat lze potvrdit zájem klíčových hráčů o sloučení agentur poskytujících podporu exportu.
Závěr: **NEPOTVRZENO**
Zdůvodnění: Z diskusí a rozhovoru s jednotlivými zástupci agentur a institucí nelze vyvodit prioritní zájem o sloučení, a to z vícero důvodů (kompetence, ztráta místa, politické vlivy, nenávaznost na národohospodářskou strategii).

- 3) Český export není geograficky diverzifikován.

Závěr: **POTVRZENO**

Zdůvodnění: Drtivá většina českého exportu je směřována do zemí Evropské unie (až 85 %), část zboží je dále re-exportována do třetích zemí, avšak z pohledu ČR se jedná o spolupráci s evropským partnerem.

- 4) Státní podpora exportu je vysoce systematizovaná, personální faktor hraje minimální roli.

Závěr: **NEPOTVRZENO**

Zdůvodnění: Z dat získaných od firem je zřejmé, že personální faktor hraje primární roli při hodnocení efektivní spolupráce. Společnosti ve většině případů nezmiňují systémová opatření či nastavení, ale práci jednotlivých zaměstnanců zahraničních kanceláří.

- 5) Státní podpora exportu není odolná vůči politickým vlivům.

Závěr: **POTVRZENO**

Zdůvodnění: Vzhledem k několikrát otevřené otázce sloučení agentur Czechtrade a Czechinvest, stejné otázce ohledně banky ČEB a pojišťovny EGAP (díky negativním výsledkům z historie) a hlavně změnám v prezentaci a směřování podpory exportu („one-stop-shop“, „Tým Česko“, „The Czech Republic – The Country for the Future“) nelze potvrdit odolnost podpory exportu vůči politickým vlivům.

ANALÝZA 3 ANALOGICKÝCH SYSTÉMU PODPORY EXPORTU V ZAHRANIČÍ

Cílem analýzy je výběr tří analogických systému podpory export jak v Evropské unii, tak mimo ni. Data pro jednotlivé podkapitoly jsme získali z přístupných online zdrojů, výročních zpráv, stránek jednotlivých ministerstev a vlád. Dále pak diskutujeme se zástupci jednotlivých organizací (Business Sweden ve Švédsku, Trade Commissioners Service a obecně Global Affairs Canada v Kanadě, agentury HEPA v Maďarsku), zástupci jednotlivých ambasad, obchodních radů, komunikací se zástupci centrál a jednotlivých institucí. Data jsme ověřovali s místními společnostmi či našimi kontakty v daných zemích. Data byla získávána a analyzována primárně v těchto 3 tématických okruzích (1) Aktuální stav politiky podpory exportu – platná exportní strategie (2) Cíle a plány pro exportní strategii na další období (do 2030) či analýzu strategie publikované, (3) Diskutovaná témata a podporované nástroje.

PODPORA EXPORTU – MAĎARSKO

Maďarsko je tržně orientovaná ekonomika zaměřená na vývoz kladoucí velký důraz na zahraniční obchod. Maďarsko bylo zvoleno právě z důvodu silných turbulencí v diskusích ohledně směřování státní politiky podpory exportu. Velmi důležitým aspektem pak byla kompletní reorganizace podpory exportu, která vyústila až ve sloučení ministerstev do jednoho (Ministerstvo zahraničního obchodu). Maďarsko je velmi silně závislé na vývozu zboží a služeb a aktuálně uplatňuje poměrně aktivní (agresivní) politiku podpory exportu zejména v okolních zemích (agentura CED).

Data jsme získali z otevřených zdrojů, webů, auditních zpráv, publikací a rozhovory se zástupci ambasády v ČR (obchodní i politický usek), nově vzniklé agentury CED, vybranými společnostmi a komunikací se zástupci ministerstva.

Ukazatel	ČR	Maďarsko
Populace	10 500 000	9 900 000
HDP (v USD)	39 741	30 652
Daň z příjmu – osobní / na HDP	4 %	5 %
Zadlužení státu (z HDP)	40,1 %	87,8 %
Podíl vývozu na HDP	78,5 %	86,5 %
Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (na HDP)	1,8 %	1,3 %
Nezaměstnanost	2,2 %	3,7 %
Podíl samoživitelů / živnostníků	16,9 %	10,4 %
DPH	21 %	27 %

Tabulka 5 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD – k 2018

V roce 2012 přijala maďarská vláda „strategii vnějších hospodářských vztahů na období 2012–2020“, která vedla k vytvoření (resp. znovuvytvoření) specializované národní super-agentury. Nejdůležitějším milníkem pak, v roce 2014, byla přeměna Ministerstva zahraničních věcí Maďarska na Ministerstvo zahraničních věcí a obchodu Maďarska. Všechny agentury byly převedeny pod jedno ministerstvo systémem „under one roof“, tedy pod jednou střešou. **V návaznosti na národohospodářskou politiku tak došlo k centralizaci exekutivy řízení.** Zdůvodněním pro zvolený krok bylo sjednocení rozhodovacích procesů a okamžitý výkon rozhodnutí vedení.

Klíčové organizace v Maďarsku

- **Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA)**
→ maďarská agentura pro podporu investic
- Hungarian National Trading House, následně přetvořená na **Hungarian Export Promotion Agency (HEPA)** + nově vzniklý **CED** – Central European Development Nonprofit
→ maďarský národní obchodní dům, resp. maďarská agentura pro podporu vývozu
- **Hungarian Export-Import Bank (EXIM)**
→ maďarská export-import banka pro financování exportu

Směřování podpory exportu – politiky a strategie

Po roce 2012 došlo ze strany maďarské vlády k vyhlášení hned 2 zásadních cílů ve směřování exportu za účelem geografické diverzifikace vývozu. Vláda tyto nové strategie či politiky zdůvodnila nezbytností se odpoutat od obchodní závislosti na západních zemích.

Strategie „**EASTERN OPENING**“ – cílení na východní, zejména asijské ekonomiky

Strategie „**SOUTHERN OPENING**“ – cílení na rychle rostoucí regiony, Latinskou Ameriku a Karibik

Dle dostupných dat však lze tyto strategie hodnotit jako nepříliš prospěšné, neboť měly za výsledek pokus o export „téměř všeho a téměř všude“. Tímto v podstatě došlo k opuštění přirozených priorit a výhod zahraničního obchodu Maďarska a projevilo se do výsledků vývozu. V danou situaci byl dokončen hlavní úkol strategie 2020 a to vytvoření funkční struktury rozhodování, nicméně bylo potřeba rozhodnout o efektivním směřování podpory exportu.

Na danou situaci maďarská vláda zareagovala a začátkem roku 2019 představila zcela nový dokument, „**NÁRODNÍ EXPORTNÍ STRATEGII NA OBDOBÍ 2019–2030**“, který se zaměřuje primárně na aktuální ekonomickou situaci. Základními předpoklady pro stanovení nové národní exportní strategie je (1) malý počet a velikost podniků vyvážejících své produkty / služby, (2) předpovědi globálního ekonomického vývoje, (3) infrastrukturní a technologický vývoj a konkurenceschopnost podniků, (4) konzervativnější přístup k domácím podnikům s ohledem na vzdálené obchodní vztahy.

Maďarsko v posledních letech kladlo velký důraz na vytvoření systému pobídek a rámce pro podporu podnikání maďarských firem.

Stanovené cíle nové exportní strategie:

- Zvýšení podílu malých a středních podniků na vývozu o 50 % do roku 2030
- Snížení cílení vývozu v důsledku vysoké geografické koncentrace (EU), výrazně zvýšit podíl vývozu mimo Evropskou unii do roku 2030
- Podpora integrace malých a středních podniků do globálního sub-dodavatelského řetězce nadnárodních společností
- Vytvoření nejrychlejšího a nejvíce tržně-orientovaného systému financování vývozu ve střední Evropě
- Budování mezinárodně uznávaných maďarských značek na základě exportních úspěchů stávajících společností
- Podpora maďarských investic v zahraničí, resp. podpora zahraničních investic maďarskými společnostmi investujícími v zahraničí při získávání nových trhů.

Z pohledu agentury na podporu investic (HIPA)

Agentura pro podporu investic (HIPA, viz www.hipa.hu) z pohledu lákání investorů ze zahraničí poskytuje bezplatné konzultační služby v módu „one-stop-shop“, od podpory při výběru místa podnikání po záležitosti v oblasti státní podpory, pobídky, ale i přístup k ucelené databázi investičních projektů. Právě databáze projektů se neustále rozrůstá a agentura ji prezentuje jako skvělý nástroj propagace. Agentura spadá pod ministerstvo zahraničních věcí a obchodu (viz www.kormany.hu).

Z pohledu návštěvníka je webová stránka velmi přehledná a jasná, okamžitě odkazuje na databázi zajímavých maďarských projektů v prioritních sektorech – těmi jsou „zelený průmysl“, zemědělství a potravinářství, výroba, inovace a real estate.

Z pohledu agentury na podporu exportu

Zejména podpora exportu prošla poměrně silnou restrukturalizací v posledních letech (ba dokonce měsících). Po dlouhou dobu fungoval v zemi systém národních obchodních domů (tzv. „trade houses“, viz www.tradehouse.hu). Cílem jejich poměrně rozsáhlé pobočkové sítě, která čítala na 41 zemí v módu vlastního domu či partnerských organizací, byla podpora podniků v jejich vývozu. „Domy“ byly schopny poskytovat státní záruky při vyjednávání s obchodními partnery nebo i při samotné realizaci obchodu. Definované strategické cíle pak zahrnovaly otevírání dalších domů v karpatské oblasti a rozšiřování poboček v rámci politik „eastern opening“ a „southern opening“ (tedy v regionech východu, latinské ameriky a karibiku).

Efektivita samotných národních obchodních domů a jejich pobočkové sítě však nedosahovala uspokojivých výsledků a samotnou strategii dalšího rozšiřování zasáhla v předchozích letech řada nepříjemných mediálních kauz. V roce 2015 vykazovala organizace na 19,5 m EUR ztráty

při 141 zaměstnancích. Organizace byla navíc údajně zpolitizovaná a nesloužila tak svým původním záměrům.²² Rozšiřování sítě obchodních domů (v rámci strategie „eastern opening“, viz níže) se pak potýkalo s dalšími skandály, např. zveřejněné otevření pobočky v Moskvě, které se zpětně ukázalo jako falešné.²³ Dalším příkladem může být síť 5 poboček v Turecku z nichž většina nevykázala jedinou transakci během tří let, viz citace:

*„Huge failures may possibly be the reason for the re-organization of the trading house system. Although formerly considered as a catalyst to the region's economic markets, the case of 5 Turkish trading houses was another great fiasco of the governmental system: the sub-offices could not even perform one transaction during the period of 3 years.“,*²⁴

Ministerstvo zahraničních věcí a obchodu Maďarska tak rozhodlo v roce 2018 o úplné reorganizaci a Národní obchodní domy se tak staly součástí nové agentury **HEPA – Hungarian Export Development Agency Nonprofit Ltd.** Cílem agentury je vytvořit zcela nová centra na podporu vývozu (Export Development Promotional Center) dle aktuálních světových požadavků a trendů.

Cíle center stojí na dvou základních pilířích. Prvním je neustálé a aktivní vyhledávání maďarských společností, které jsou nebo můžou být konkurenceschopné na zahraničních trzích a regionech, a to primárně za pomoci odborníků a specialistů na vybrané obory. Druhým pilířem je pak za účasti poboček ve vybraných regionech hodnotit poptávku na daném trhu, vyhledávat obchodní příležitosti pro maďarské podniky a zprostředkovávat obchodní příležitosti. Dlouhodobou prioritou byla pomoc malým a středním podnikům, které již zavedly inovativní technologie a dosáhly úspěchů v rámci Evropské unie, ve vstupu na zahraniční trhy a účinné distribuci jejich know-how. Mezi další služby center patří správa unikátní databáze maďarských malých a středních podniků a nabídky jejich produktů a cílená point-of-contact služba (komplexní služba centra od vyhledání partnera až po realizaci setkání a finální dohody). Centra mají zároveň za úkol pečovat o dlouhodobě kvalitní vztahy mezi maďarskými společnostmi a jejich odběrateli.

V závěru je důležité zmínit, že HEPA má nově vzniklou dceřinou společnost s názvem **CED Central European Economic Development Ltd.** (Közép-európai Gazdaságfejlesztési Hálózat Nonprofit Kft.), která má jasně stanovené teritoriální zaměření, a to na sousední země, Polsko, Slovensko, Ukrajinu, Rumunsko, Srbsko a Rakousko.

²² <https://dailynewshungary.com/jobbik-queries-foreign-ministry-trading-house-losses/>

²³ <https://dailynewshungary.com/the-mystery-of-the-hungarian-trading-house-in-russia/>

²⁴ <https://dailynewshungary.com/hungarian-trading-house-system-coming-to-an-end/>

Z pohledu financování a pojištění vývozu

Na trhu dlouhodobě působí maďarská Export-import banka (EXIMBANK) a pojišťovací agentura Hungarian Export Credit Insurance Plc. (MEHIB). Obě organizace jsou nástrojem zajišťování hospodářské politiky skrze financování vývozu a jeho pojištění. Systém je srovnatelný s ČR. Základním posláním obou institucí je podpora maďarských vývozců udržením pracovních míst, růstem zaměstnanosti a rozšiřováním exportních kapacit. Státní Eximbanka a MEBIH poskytují své služby pod společnou identitou – EXIM. Cílem EXIMu je posuzovat a směřovat potřeby vývozců a zároveň jim poskytovat úvěrové, záruční a pojišťovací produkty pokrývající celé spektrum vývozních činností, od výroby přes produkci až k podpoře prodejního procesu. Zejména skrze své nové produkty dokáže také zajistit financování a pojištění pro dodavatelské procesy a řetězce, které předcházejí samotnému vývozu. Dalším úkolem EXIMu je usnadnit růst vývozně orientovaných investic a investičních projektů. Veškeré služby EXIMu motivují podniky k tomu, aby měly zájem o posílení svých výrobních kapacit a sortimentu za účelem vývozu.

V prosinci 2012 Eximbanka zavedla mezinárodní program vydávání dluhopisů. V důsledků úspěšné emise dluhopisů je nyní, kromě státní podpory, stabilní a příznivá struktura prostředků nezbytných pro finanční činnost zajištěna tržními cestami. EXIM se neprezentuje jako konkurent maďarských komerčních bank, ale naopak – usiluje o navazování strategických partnerství s finančními institucemi, spolupracuje s nimi při poskytování půjček exportérům za výhodné úrokové sazby. EXIM se tedy, logicky, zaměřuje na financování pojištění a rizika, které nejsou schopny komerční banky převzít. Zahraniční národohospodářská strategie maďarské vlády upřednostňuje domácí vývozní činnost a vyhledávání nových trhů.

Problematika regionálních a profesních komor

Integrace regionálních a profesních komor by byla pro maďarský systém poměrně důležitá, ale ve skutečnosti je systém hospodářských komor v Maďarsku zdánlivě neefektivní. Ze sebraných dat (firmy, odborníci) je zřejmé, že hospodářská komora nehraje v systému podpory exportu primární roli. Komory nejsou navíc motivovány hledat vysoce účinná a efektivní řešení pro podporu exportu.

Program prioritního exportního partnerství

Závazek vlády zvýšit vývoz a pomáhat domácím společnostem pak demonstruje Maďarsko od roku 2017 programem tzv. Prioritního exportního partnerství (The Outstanding Exporter Program). V prvním roce bylo vybráno 9 společností v maďarském vlastnictví, které se významným způsobem podílejí na vývozu země (77. Elektronika Ltd., ANY Nyrt., ARH Zrt., Csaba Metál Zrt., Graboplast Zrt., Skupina Kész, Master Good Ltd., Mediso Medical Imaging Systems Ltd. a Naturtex Ltd.). Právě výběr velkých národních exportérů má za cíl motivaci menších maďarských firem k vývozu a případnému napojení na struktury větších firem. Tito významní exportéři se pak těší zájmům ekonomické diplomacie, která jim věnuje mimořádnou péči. Zástupci ministerstva tak pomáhají se sjednáváním schůzek, zajišťování prostor a dalšími

službami v rámci podpory exportu. Společnosti byly v loňském roce podpořeny částkou na 945 mil. EUR.

“Hungarian foreign trade efforts are being facilitated by several forms of funding; last year, for the fifth year in a row, Eximbank loaned out over 300 billion forints (EUR 945 million) in credit to enterprises that wished to increase their export capacities and competitiveness,” Szijjarto added.”²⁵

V roce 2019 se program rozšířil o dalších 10 společností (Agrofeed, Control-X Medical, FF Metal, Gémtech, Jász-Plasztik, Kerox, Pick Szeged, Sanatmetal, Vajda Papír a Wellis). V meziročním srovnání je program velmi úspěšný, podle oficiálních údajů se vývoz mezi roky 2017–2018 zvýšil o 8 % (celkový vývoz v hodnotě 657 mil. EUR).

Další podpora exportu ze strany maďarské vlády

Pro úplnost je dobré zmínit, že maďarská vláda rozhodla o podpoře logistických možností pro export. Spolehlivost a rychlost dodání jsou zásadní proměnnou, maďarské firmy tak byly doposud znevýhodněny oproti zemím s vlastním přístavem. Z tohoto důvodu buduje země přístup v Trestu (Itálie) – investice v hodnotě 131 mil. EUR. I přesto, že myšlenka vlastního přístavu budí řadu pozitivních i negativních ohlasů, je jednoznačné že možnost spravovat poplatky, mít přístup k vládnímu přístavu a urychlovat celní odbavení jsou znaky výhod pro maďarské firmy.

SHRNUTÍ – MAĎARSKÝ MODEL

Maďarský model podpory exportu (dualistický model, tzv. “under-one-roof”) jednoznačně čerpá z optimalizace rozhodovacích procesů, všechny specializované agentury jsou pod správou jednoho ministerstva. Z tohoto úhlu pohledu je minimalizován prvek rivalry a kompetenčních konfliktů. Maďarsko se pokouší o diverzifikaci vývozu formou politiky (“eastern openings”, “southern openings”), které přináší určitou míru úspěchu, avšak obecně strategie vývozu “všeho a všude” zatím není dostatečně evaluovatelná. Země spustila tzv. Program prioritního partnerství – tedy výzvu pro malé a střední firmy, které mohou čerpat značných výhod zahraničních kanceláří (ekonomické diplomacie) při svých exportních zájmech. Maďarsko silně podporuje zájmy své a svých vývozců v sousedních zemích (resp. zemích střední a východní Evropy) a to formou podpůrných programů nově založené organizace CED.

V rámci podpory exportu realizuje vláda také několik jedinečných a unikátních projektů (maďarský přístav v Terstu, vývozní partnerské programy), ovšem ty aktuálně nelze hodnotit jako správné či chybné.

²⁵ Projev ministra zahraničních věcí a obchodu Maďarska, pana Petera Szijjarta, 31. 1. 2019, viz. <https://www.arh.hu/index.php/en/news/arh-hungary-s-outstanding-exporter.html>

Prvky implementovatelné do českého prostředí

- Program prioritního partnerství – v návaznosti na národohospodářskou strategii země vybrat preferované obory a firmy, které získají prioritní přístup k podpoře ze strany ekonomické diplomacie.
- Začleňování firem do globálních subdodavatelských řetězců – zahraniční kanceláře vyhledávají možnosti začleňování českých firem do globálních subdodavatelských řetězců vybraných nadnárodních firem (v první řadě v místě centrály vybraných firem).
- Úzké propojení s českými investory v zahraničí – propojování českých investorů v zahraničí s exportéry v rámci optimalizace vývozních možností.
- Inspirace v CED – tedy organizace podporující export do zemí střední a východní Evropy, primárně tedy sousedních zemí a zároveň největších vývozních partnerů – strategie podpory exportu a nabízené nástroje se mohou odlišovat právě v okolních zemích a pro země rozvojové / třetí svět atd.

Příklady dobré praxe

Vzhledem k výše uvedené situaci, kdy Maďarsko realizuje program prioritního exportního partnerství jsme vybrali 3 úspěšné firmy právě z firem účastnících se programu. Ty se aktuálně těší nadprůměrným službám ze strany státu včetně štedrých grantů. Pro úplnost a podobnost ostatních nástrojů exportu jsme pak provedli i výzkum mezi dalšími společnostmi, které využily nástrojů podpory exportu v Maďarsku. Ty jsou uvedeny návazně.

Příklady dobré praxe – GRABOPLAST LTD.

Společnost s velmi dlouhou historií (více než 110 let), která musela projít několika zásadními krizemi a transformacemi právě díky globálním změnám na trhu je výrobcem speciálních a inovativních podlahových krytin. Nejdříve je však potřeba se poohlédnout po historickém vývoji a cestách, které společnost vedly na výsluní. Společnost se dlouhodobě věnovala výrobě podlahových krytin, koberců a textilií. První zásadní rána pro zavedenou společnost přišla kolem roku 1998 (období krize v Rusku a návaznému tlaku výrobců z celého světa) kdy bylo potřeba kompletně přehodnotit nejen obchodní model ale i profilování společnosti. Společnost se nejdříve zaměřila na domácí interiéry, posléze speciální podlahy. Následně byla firma nucena uzavřít několik oddělení (koberce, fleecy, textil a další). Transformace se týkala i celé obchodní politiky, protože firma nebyla schopna konkurovat světovým lídrům na trhu s 80–150násobky jejich vlastního obrátu. Společnost tak komplexně změnila přístup k výrobě a inovacím a zaměřila se na speciální a inovativní podlahové krytiny. Primární výhodou tak je náskok v podobě know-how a investic do výzkumu a vývoje nových krytin. To zahrnovalo také riskantní změnu ve výrobních procesech. To vše se však společnosti velice vyplatilo a dnes slaví úspěchy na více než 80 trzích v celém světě.

„Budoucnost je ve výrobě podlah“ – tak znělo heslo, které hnalo společnost kupředu. *„Máme šanci pouze tam, kde je větší přidaná hodnota“* říká Péter Jancsó, generální ředitel společnosti.

Společnost investovala do výzkumu a vývoje obrovské množství prostředků a její prodeje dnes stojí na několika inovativních produktech – vlajkovou lodí pak je inteligentní řešení pro sportovní podlahy a haly, které chrání kotníkové a kolenní klouby sportovců a současně zajišťují standardizaci odrazit míč. Společnost je navíc držitelem certifikátu FIBA, což je prestižní certifikát umožňující instalaci ve sportovních halách používaných pro pravidelné mezinárodní basketbalové hry a soutěže. To firmě přináší obrovské tržní příležitosti na celém světě.

Společnost dále vyrábí celou škálu speciálních podlah pro veřejné prostory (ty například odstraňují škodlivé bakterie) a vozidla veřejné dopravy (splňují zákonné limity, a tudíž nejsou klouzavé, snadno se čistí a jsou vysoce odolné proti ohni) a jejich podlahy byly použity také na olympijských hrách v Londýně či během natáčení filmů Harryho Pottera.

Inovace obecně jsou pro společnost nejvyšší prioritou a udržují ji ve špičce. Jedním z nových produktů je například směs dřeva a PVC, která kombinuje výhody obou materiálů, což usnadňuje vrtání bez nutnosti neustálého zpracování. Tyto a podobné vývoje nových materiálů jsou financovány z grantů na výzkum a vývoj (viz výše). Společnost samotná vynakládá více než 3 % svých příjmů na výzkum a vývoj a pravidelně se účastní mezinárodních veletrhů a výstav.

Podlahová výroba je na poměrně vysoké úrovni, a tudíž se nejedná o rychle rostoucí sektor (běžně 1,5–3 %). Proto se společnost zaměřila i na dílčí segmenty v této oblasti a dosáhla tempa růstu 15–20 % ročně. Jedná se o vysoce poptávané zboží – designové podlahy používané v hotelech, restauracích a kancelářích.

Společnost je samozřejmě primárně zaměřena na vývoz, což podporuje i skutečnost, že 92 % jejích příjmů pochází z exportu. Graboplast má stabilní zákazníky (téměř 1/3) ze západní Evropy. Nově mezi důležité zákazníky přibývají i země z východní Evropy, Turecka, Saudské Arábie a Číny. Firma se v poslední době zaměřuje právě na nové trhy a slaví úspěch právě v Číně (v místních nabídkových řízeních dosahuje velmi dobrých výsledků). Spolupráce s maďarskými agenturami a diplomaty k tomu dopomáhá.

Budoucí vývoj Graboplastu je zaměřit se na navýšení kapacity závodů v Győru a na výstavbu nového podlahového závodu WPC. Společnost je také žadatelem v nabídkách GINOP (operační fondy EU).

Příklady dobré praxe – VAJDA PAPÍR LLC.

Vajda Papír je společnost, která začínala jako garážová firma a dnes generuje více než 26 miliard maďarských forintů ve výnosech. Dnes je hlavním hráčem v oblasti produkce papírových hygienických potřeb (od toaletního papíru, přes ubrousky, kapesníčky, papírové

utěrky atd.) – více než 600 produktů celkem. Začátky firmy jsou spojovány s usilovnou prací majitelů a získávání finančních prostředků na rozvoj své vysněné firmy. Společníci po léta prodávali bačkory a kožené bundy dovezené z Turecka. Společnost jednoznačně profituje i z přístupu svého generálního ředitele (pan Attil Vajda), který vždy byl tahounem a inovátorem. Lze dohledat historky o tom, jak si pan Vajda už od střední školy stanovoval vyšší a vyšší cíle – například když už měřil délku trasy a čas, který trvá nakoupit materiál do výroby (nakupoval jej sám) a pokaždé se snažil překonat svůj rekord z minula. Pan Vajda věří, že duch soutěživosti je základním atributem pro rozvoj a úspěch společnosti. Proto i jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru nových zaměstnanců je „jiskra v oku“ a nadšení s vstřícným přístupem k práci.

Zajímavá je historie a rozvoj firmy z pohledu produktového portfolia. Pan Vajda od počátku podniká se svou ženou a jejich prvním produktem (dovezeným z Turecka) byl toaletní papír „Lilla Toilet Paper“. Firma měla zpočátku tržby v milionech forintů (stovky tisíc CZK). Prvním průlomovým krokem na trhu byla dohoda se sítí obchůdků „Vše za 100 forintů“ („Minden 100“), která vytáhla tržby společnosti na násobné hodnoty. Dalším důležitým krokem bylo představení toaletního papíru vlastní značky v rámci této sítě obchodů. Ve chvíli, kdy tržby překročily 10 milionů forintů, firma ukončila prodej v obchůdkách, nakoupila vlastní stroje a vybavení k produkci v Maďarsku a začala dojednávat vlastní smlouvy s velkoobchodními řetězci fungujícími v maďarsku.

V současné chvíli společnost zaměstnává více než 600 lidí, z toho 400 v Budapešti, přes 100 v Norsku a dalších 100 v nově otevřeném výrobním závodě ve městě Dunafoldvár. Je dobré zmínit, že aktuální závod o rozloze 7,5 hektaru byl v roce 2008 investicí v hodnotě 2 miliardy forintů (zhruba 200 milionů CZK). Společnost je velmi aktivní i v získávání zaměstnanců. Situace na maďarském trhu z pohledu zaměstnanosti je podobná jako na českém. Firma se zapojila do programu duálního vzdělávání a spolupracuje s místními školami. Tím v podstatě vykryla nedostatek zaměstnanců.

I přesto, že společnost prochází poměrně dynamickým vývojem a každoročním růstem, majitel firmy, pan Vajda není nikdy zcela spokojen a stále hledá cesty pro rozvoj a zlepšování. Důležitým milníkem pro fungující rodinnou firmu tak byl rok 2011, kdy bylo rozhodnuto o transformaci na velkou firmu vytvořením systému středního a vyššího managementu a nastavením korporátních procesů. Generální ředitel a majitel, pan Vajda, má od té doby na starosti primárně rozvoj, strategii a řízení hlavních projektů. Společnost investuje 2 % svých výnosů do inovací a stejně tolik do marketingu. Společnost nedávno představila například systém znovu-prodejného balení 100 kapesníků.

Společnost dnes produkuje na 22 výrobních linkách více než 600 různých položek a spotřebuje více než 70 000 tun papíru. Společnost je lídrem v oblasti papírových hygienických potřeb, ale v oblasti značkových produktů ji čeká ještě velký rozvoj. Firma slaví úspěchy například se

značkou „Ooops!“. Generální ředitel a majitel Vajda udržuje neustále rodinného podnikatelského ducha i ve velké firmě a zdůrazňuje že je nezbytné udržet legitimitu svého podnikání, na daních v maďarsku platí více než 5 miliard forintů (okolo 500 mil. CZK).

Z pohledu vývozu je pak důležité zmínit, že firma Vajda Papír exportuje více než polovinu své maďarské produkce, zatímco z jejich norského závodu je to jen 20 % produktů. Společnost využívá většiny nástrojů státní podpory exportu, neboť je zařazena do programu prioritního exportního partnerství. Plán pro výrobu prvotního papíru byl dokončen v roce 2013, kdy firma dokončila akvizici svého norského závodu. Tím firma získala i zajímavé a fungující know-how integračního procesu základního papíru. V roce 2018 firma dokončila svou investici v Dunafoldvaru (přes 12 miliard jako investice na zelené louce), který financovala formou obřího národního grantu (také v rámci prioritního exportního partnerství) od Ministerstva národního hospodářství. Tato továrna bude poskytovat více než polovinu potřeby surovin v budoucnosti, což samo o sobě zvýší profitabilitu.

Společnost má v dalších plánech komplexní přizpůsobení tržním trendům a jejich systémovou implementaci do jejich systému řízení. Společnost každoročně roste alespoň jednocifernými čísly a jedním z hlavních úkolů pro dalších 5 let je zahájení produkce papíru i v dalších zemích. Pan Vajda dodává: **„Náš trh je charakterizován velkými objemy, velkými obraty, nízkou marží a potřebou velkých investic s relativně drahými technologiemi.“**. Pan Vajda také potvrzuje svůj další zájem o podporu exportu formou financování svých plánů v zahraničí.

Příklady dobré praxe – MASTER GOOD LLC.

Rodinné podnikání v oblasti chovu drůbeže – to je společnost Master Good Llc. Společnost, která je lídrem v produkci drůbeže a aspiruje na to stát se globálním hráčem. Rodina Bárány (zakladatele László Bárány a dnes jeho dvou synů) již po několik generací buduje firmu, která je dnes největším producentem drůbeže v Maďarsku. Společnost dnes doma vyprodukuje 32 % maďarské spotřeby kuřecího masa, z čehož 30 % vychová ve vlastních závodech. V loňském roce společnost zpracovala 45 miliónů kuřat a plánuje objem zvýšit až na 62 miliónů v roce 2020.

Historie založení novodobé firmy se datuje do roku 1994 – té však předcházely zkušenosti pana zakladatele v pobočce firmy Hunnia-Coop. Už v roce 1988 začal podnikat v oblasti chovu slepic a násadových kuřat. Po šesti letech pak založil firmu Baromfi-Coop Kft. Firma zahrnovala obchodování s celým zemědělským portfoliem a je do dneška rodinným majetkem. Během následujících let se společnost rozrůstala, majitelé zakládali a rozvíjeli další firmy a rozšiřovali portfolio svých činností. V roce 2013 pak přišli s myšlenkou koupit vlastní výrobní a zpracovatelských závod. Pan László Bárány si od počátku zakládá na dosažení rychlého růstu, ale vždy organickou cestou, tedy bez privatizací a akvizic podniků, která patřily jiným

komunitám. Firmě se podařilo uchopit majetek zkrachovalých společností (např. Hajdú-Bet Zrt.) a firmy dále rozvíjet.

Od roku 2010 pak v rámci reorganizace získaly 2 větší firmy kontrolu nad hlavními výrobními procesy v celé skupině. Každá z firem je vlastněna jedním ze synů zakladatele – jedná se o firmy Baromfi-Coop Llc. A Mastergood Llc. László Bárány se tak už nepodílí na denní operativě, ale má na starosti řízení, technické podklady a implementaci investičních projektů a plánů a sám se stará o plány na expanzi a zakládání firem v zahraničí. Jednu z operativ si však majitel ponechal – řídí oddělení tzv. „smart managementu organického odpadu“

Jeden ze synů, nynějších ředitelů Péter Bárány dodává: *„Naše společnost Baromfi-Coop Llc v současné době zajišťuje provoz na 29 místech, monitorování kvality našich provozů zajišťujeme našimi vlastními veterinárními stanicemi a laboratořemi a naše zemědělské portfolio je obohaceno také o služby čištění, balení a údržby. Nic, co má hodnotu nesmí opustit náš systém, to znamená, že zpracováváme i drůbeží hnůj – ten je pak po fermentaci použit k výrobě nejmodernějších organických hnojiv, která jsou velmi důležitá právě v bio zemědělství“*. Společnost mimo jiné produkuje také násadová vejce a krmiva pro nosnice a brojlerů. Celý systém je tak dokonale provázaný a využitý do poslední možnosti.

Zatímco všechny výše uvedené procesy má na starosti pan Péter Bárány, samostatné komplexní zpracování kuřat probíhá v závodě firmy Mastergood Llc. vedené panem László Bárány mladším. Tato společnost má 2 závody, první, a to na primární zpracování kuřat (porážka, porcování a balení) se vykonává ve městě Kiszvárd. Druhá část pak v závodě ve městě Petneház. Pan László Bárány mladší doplňuje: *„Závod v Petneházu vyrábí 2 typy produktů – tazkzvané „ready-to-eat“ (připravené k snědku), potravinářské zboží – z něhož je 99 % určeno k vývozu – a produkty určené k vaření/smažení, které mají podobný rozsah vývozu. Export dominuje prodejem celé skupiny. Primárně se zaměřujeme na vývozní trhy, protože expanze na maďarském trhu by vedla k nadprodukcí, kterou by maloobchodní sektor sankcionoval nízkými cenami“*.

Společnost neustále inovuje a investuje do rozvoje, v současné chvíli k několika plánovaným novým závodům staví i moderní porcovací stanici v Kiszvárdě s plně automatizovanou produkcí a balením. Celá společnost je vedena k plné integraci všech výrobních procesů (od výroby ingrediencí až po výrobu polotovarů). Nedostatek pracovních sil však ohrozil i tuto skupinu. V současné chvíli má skupina na 2 200 zaměstnanců a velmi funkční program stáží a nástupnictví. Pan László Bárány dodává: *„Nebojíme se budoucnosti, připravujeme se na ni“*.

Společnost využívá nástrojů programu prioritního partnerství, pro roky 2020–2021 plánuje investice ve výši 45 miliard forintů (zhruba 4,5 miliard CZK), z čehož na 30 % budou hradit sami a zbytek formou grantů a půjček. Cíle firmy jsou kromě Evropy v asijských a afrických trzích.

Závěrem je dobré zmínit, že majitelé kladli od počátku důraz na schopnost firmy přežít generační obměnu v řízení, a hlavně skloubit tradiční a inovativní formy řízení.

PODPORA EXPORTU – ŠVÉDSKO

Švédsko, ale obecně všechny skandinávské země, je proexportně orientovaná ekonomika s velmi efektivním systémem podpory exportu. Švédsko bylo pro účely této analýzy vybráno také z toho důvodu, že v nedávné době prošlo reorganizací v rámci zefektivnění podpory exportu všem firmám. Další výhodou je pak propojenost a spolupráce skandinávských zemí zejména na tvorbě kvalitní image svých značek. Proexportní politika Švédska je poměrně dobře strukturovaná a promyšlená, odráží aktuální výzvy a velmi efektivně se snaží reagovat na situaci na světovém trhu i na celospolečenské změny. Švédský systém na podporu exportu navíc primárně zaměstnává odborníky na vybrané segmenty a dokáže tak velmi pružně upravovat nabídku a služby – tu pojímá komplexně, od prvního kontaktu uživatele s agenturou, až po oborově zaměřené služby jednotlivých průmyslů.

Data jsme získali z otevřených zdrojů, webů, exportní strategie, zpráv a aktualizací regionálních strategií, publikací a rozhovory se zástupci ambasády v ČR, vedoucím agentury Business Sweden při pravidelných konzultacích (včetně dalších zaměstnanců agentury), z dat banky a pojišťovny EKN a SEK, vybranými společnostmi a komunikací se zástupci ministerstva.

Ukazatel	ČR	Švédsko
Populace	10 500 000	9 600 000
HDP (v USD)	39 741	53 249
Daň z příjmu - osobní / na HDP	4 %	13,1 %
Zadlužení státu (z HDP)	40,1 %	56,7 %
Podíl vývozu na HDP	78,5 %	45,7 %
Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (na HDP)	1,8 %	3,3 %
Nezaměstnanost	2,2 %	6,3 %
Podíl samoživitelů / živnostníků	16,9 %	9,6 %
DPH	21 %	25 %

Tabulka 6 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD – k 2018

Hlavním cílem švédské exportní strategie je podpora firem v růstu na světovém trhu právě pojetím světového trhu jako jednotné hrací plochy. Globalizace a propojenost jednotlivých ekonomik (a jejich informačních systémů, viz níže) vytváří obrovské příležitosti pro na exportu závislé zemi jako je Švédsko.

Primárním cílem Švédské vlády je zároveň minimalizovat hranici nezaměstnanosti (s cílem mít nejnižší nezaměstnanost v následujících 5 letech). Švédský exportní průmysl zaměstnává nepřímo na 1,3 milionů lidí. Tento cíl se promítá do jednotlivých kapitol podpory exportu.

Celkový export produktů a služeb se podílí 45 % na švédském HDP a na 70 % švédského exportu je směřováno do zemí EU²⁶. Švédsko bylo poměrně silně zasaženo světovou krizí a nárůst exportu ve srovnání s ostatními zeměmi posléze nenabral takových hodnot jako před krizí, a to z důvodu pomalého růstu v celé EU a nedostatečné přípravy na export na východní trhy vzhledem k očekávání, že právě příležitosti exportního vrcholu bude dosaženo v roce 2020. Veškerá tato varování směřovala Švédsko k reorganizaci systému exportní podpory a stanovení nových cílů (2013 – sloučení agentur, resp. 2015 – aktualizace a nové směřování podpory exportu).

Švédská exportní strategie

Specifické cíle aktuální exportní strategie:

- zvýšit počet exportujících firem účastnících se globálního trhu
- využití příležitostí internacionalizace na vybraných trzích (zejména rozvojových trzích)
- posílení sektoru malých a středních podniků (včetně mikropodniků)
- zvýšení postavení švédských produktů, služeb a systémů v hodnotovém řetězci
- zvýšení atraktivity Švédska jako takového (důraz na image)

Je poměrně zásadní vnímat ambice švédské vlády podporovat vývoz ruku v ruce se snahou o přechod na zelenou ekonomiku, udržitelnou spotřebu a produkci, technologiemi a inovacemi neohrožujícími životní prostředí – tedy s obecnou snahou o snížení dopadů na celosvětové klima.

Veškeré cíle jsou dále sub-strukturovány a časovány k plnění jednotlivým účastníkům exportní politiky. Strategie cílí na malé a střední firmy a jejich příležitosti exportovat do oblastí s rychle rostoucím HDP a vysokou pravděpodobností ekonomického růstu. Vláda se zavázala těmto subjektům poskytovat následující služby informovanosti o cílových trzích a oblastech, prezentovat funkční řešení a zkušenosti (příklady dobré praxe) a odstraňovat obchodní bariéry.

Za zmínku stojí také důraz, který klade vláda na podporu inovací skrze systém vzdělávání a výzkumu a vývoje. Součástí podpory exportu je rozšiřování spolupráce univerzit a vzdělávacího systému s dalšími zeměmi (a návazné legislativní kroky, např. zjednodušení zaměstnávání zahraničních expertů).

Kromě jasně definovaných výzev pak země realizuje exportní politiku skrze měřitelné výsledky v akčních plánech:

²⁶ Data k 2014, Švédská národní exportní strategie

1. TEAM SWEDEN

Nejasná struktura v kompetencích a podpoře exportu a časté stížnosti podnikatelů vedly k myšlence vytvořit jednotný přístupový bod k informacím – tzv. Team Sweden – tedy okruh odborníků a reorganizované struktury řízení a kompetencí. Na každé ambasádě byl vytvořen (ve spolupráci Ministerstva zahraničních věcí a agentur na podporu exportu) tým odborníků, kteří naplňují tento bod strategie.

2. ZVÝŠENÁ PŘÍTOMNOST ŠVÉDSKA NA ROZVOJOVÝCH TRZÍCH

Tento bod souvisí s otevíráním nových zastupitelských úřadů, poboček či konzulátů ve městech s nejvyšším podílem na růstu DPH dané země. Business Sweden pak formou navýšených rozpočtových příjmů otevírá nové pobočky.

3. REGIONÁLNÍ EXPORTNÍ CENTRA – JEDNOTNÝ KONTAKTNÍ BOD PRO EXPORTNÍ RADY

Celá strategie počítá s účastí na globálním trhu za předpokladu neexistence běžných hranic, tzn. exportní příležitosti jsou posuzovány dle regionálních zájmů a podobností, Business Sweden tak vytváří regionální centra zejména k pomoci malých a středních firem při orientaci na politicko-ekonomickém poli cílových destinací. Všichni aktéři podpory exportu jsou sdruženi pod jeden kontaktní bod.

4. DIGITAL EXPORT INFORMATION – JEDEN VSTUPNÍ BOD

Nedostatečná a nejasná možnost obdržet relevantní informace byla vyhodnocena jako jedno z rizik při neúspěchu exportu. Švédské firmy se musely obrátit na více aktérů a organizací a nemohly tak nikdy obdržet ucelený obraz svých možností při podpoře vývozu. Ve srovnání s portálem pro otevření a provoz malé a střední firmy (viz www.verksamt.se) tak neměly firmy žádný portál pro získávání informací o podpoře vývozu. V roce 2019 byl spuštěn testovací nový web business-sweden.se, který zahrnuje veškeré informace pro podnikatele.

5. ZVÝŠENÍ ZÁJMU O EXPORT

Obecně se firmy zejména po zaměření na východní a rozvojové trhy obávají o úspěchy a podnikatelské prostředí v cílových destinacích. Cílem tohoto bodu je zvýšit informovanost o rozvojových trzích.

6. FINANCOVÁNÍ EXPORTU A POSKYTOVÁNÍ ÚVĚŘŮ

Financování exportu malých a středních firem je na nízké úrovni, a to zejména proto, že veškerá regulatorika a omezení odvádějí malé firmy od zájmu o tyto služby. Cílem švédské vlády je tak usnadnit přístup k financování malým a středním firmám a zároveň směřovat marketing státní institucí právě na tuto cílovou skupinu.

7. PŘÍLEŽITOSTI A POTENCIÁL

Úkolem pro Business Sweden je vyhledávat největší světové obchodní příležitosti a identifikovat vývozní možnosti pro švédské firmy.

8. PŘECHOD Z POMOCI K ŠIRŠÍ EKONOMICKÉ SPOLUPRÁCI

Ve spolupráci s ostatními sektory se politika zaměří na země, které Švédsko podporuje formou nástrojů pomoci a identifikuje možnost přechodu k spolupráci na ekonomické a obchodní úrovni. Pro tento typ politiky bylo v první fázi vyčleněno 5 zemí kde je tento typ přechodu testován.

9. VĚTŠÍ INTERAKCE S MEZINÁRODNÍMI ORGANIZACEMI

V rámci proexportní politiky se všichni švédští účastníci v mezinárodních organizacích zaměří na větší interakci s obchodními organizacemi a zástupci vybraných regionů.

10. MUSÍ BÝT JEDNODUCHÉ IMPORTOVAT / EXPORTOVAT

Cílem tohoto plánu je zjednodušit celní procesy a možnosti dovozců a vývozců. Ve spolupráci s celní správou pak připravit jednoduchý přístup k informacím a manuály pro jednotlivé země mimo evropský prostor.

11. ZJEDNODUŠENÍ PŘESHRANIČNÍHO E-COMMERCE A DATOVÝCH TOKŮ

Vytváření tlaku na orgány EU, přístup k informacím a radám o regulacích a možnostech datových toků do vybraných zemí.

12. PROPAGACE MOBILITY NA PRACOVNÍM TRHU (DO I ZE ŠVÉDSKA)

Migrační politika a její zjednodušování – tento bod obsahuje široké spektrum kroků k zjednodušení přístupu odborníků, obchodních partnerů a zaměstnanců na pracovní a obchodní trh. Cílem je také zvýšení informovanosti zahraničních partnerů, a to hlavně v úzké spolupráci s místními firmami, o možnostech vyslání obchodníků, zaměstnanců a odborníků do Švédska.

13. ZÁMĚŘENÍ NA MEZINÁRODNÍ NORMALIZACI

14. PRŮZKUM PROBLÉMU V DOVOZU A VÝVOZU

Národní obchodní rada (National Board of Trade) zpracovává a pravidelně aktualizuje přehled obchodních bariér, kterým musí švédské firmy čelit jak v EU, tak mimo ni.

15. ZVÝŠENÁ PODPORA UDRŽITELNÉHO OBCHODOVÁNÍ

16. PODPORA ZAHRANIČNÍCH FIREM V INVESTOVÁNÍ DO ŠVÉDSKA

Tento bod cílí na zvýšení propagace a image Švédska a skrze atraktivitu pro velké hráče tak i zpětné otevírání trhu domácím společnostem na trhy odkud investoři pocházejí.

17. BORN GOALS

Zejména se zaměřením na vysoce specializované obory, jako je IT, herní průmysl, hudba, design a podpora start-upů – vláda bude vytvářet příležitosti a vysoce specializované odborné skupiny pracující na podpoře e-commerce, mezinárodních plateb, financování, přístup do sítí a spolupráci s odbornými centry.

18. POSÍLENÍ ŠVÉDSKÉHO IMAGE V ZAHRANIČÍ

V rámci podpory exportu je potřeba posilovat image Švédska jako top země (důraz na otevřenost, transparentnost, správné řízení a životní úroveň, životní prostředí a klima atd.) zejména v regionech s předpokládaným vyšším ekonomickým růstem (např. země v Asii a Latinské Americe) a cílit také na mladší generace formou konceptu „Test Swedish“ – koncept platný v gastronomii. Jednotliví aktéři se zaměří také na prostudování možností využití nejmodernějších technologií (sociálních sítí) při naplňování těchto bodů.

19. VÍCE NÁVŠTĚVNÍKŮ DO ŠVÉDSKA

Strategie visitSweden a její implementace do strategií na rozvojových trzích.

20. POSÍLENÍ ATRAKTIVITY ZEMĚ PRO NOVÉ TALENTY

Jednodušší přístup do země pro talenty, studenty významných oborů

21. OTEVŘENÍ ŠVÉDSKA GLOBÁLNÍM UDÁLOSTEM

22. VÍCE PŘÍMÝCH LETŮ DO A ZE ŠVÉDSKA

Z diskusí se zástupci Business Sweden je zřejmé, že se Švédsko připravuje na náročné období transformace potřeb a rozvoje místních firem tak, aby byly v globálním měřítku konkurenceschopné. Švédská vláda vkládá obrovské úsilí a finanční prostředky právě do přípravy organizace Business Sweden tak aby byla plně připravena pomoci domácím firmám na světovém trhu (zejména také na cílových rozvojových trzích). To vyžaduje absolutně odborné a profesionální personální obsazení agentur. Z diskusí a výzkumů je zřejmé, že efektivní agentury na podporu exportu disponují nejlepšími lidmi. Business Sweden tak primárně najímá odborníky s mezinárodní zkušeností, oborově zaměřené specialisty a profesionály se zkušenostmi z nadnárodních konzultačních agentur.

Business Sweden zaujímá stanovisko, že hranice v obchodě již neexistují – proto i jednotlivá zastoupení pracují na oborové (ve smyslu průmyslu) a regionální bázi. Pro každý region pak najímají místní zaměstnance tak aby jejich znalost průmyslových propojení a místních odlišností byla perfektní. Tímto systém reaguje i na aktuální výzvu v IT, přeshraničních platbách atd. V současné době se agentura zaměřuje na transformaci exportních požadavků na firmy – tzn. „NETWORK-BASE ORGANIZATION“, resp. „NETWORK ECONOMY“.

„Pád velikánů“ anebo dnešní lídři čelí ztrátě vlivu a konkurenceschopnosti. Inovativní technologie a nové modely řízení společností v globálním světě způsobují spoustě firem problémy s přežitím samotným. Mezi lety 2007 a 2017 byla více než polovina firem ze seznamu S&P 500 převzata novými firmami. Podle aktuálního vývoje S&P 500 je tedy předpoklad, že dnešní top společnosti ve svých oborech ztratí svou pozici v následujících 5 letech.

Dle interní zprávy agentury Business Sweden přežijí v novém prostředí pouze společnosti fungující v režimu network-base. Podstatná je změna zaběhnutého modelu, tzv. lineárního modelu

VÝZKUM A VÝVOJ → VÝROBA → DISTRIBUCE → PRODEJ & MARKETING

Na Network-Base model:

POSÍLENÍ INFORMAČNÍCH VAZEB

PROPOJENÍ CELKŮ POMOCÍ INFORMAČNÍCH MOSTŮ

ÚČELOVÁ ROZLIŠNOST

DIVERZIFIKACE VAZEB MEZI JEDNOTLIVÝMI AKTIVY

V podstatě se jedná o motivaci firem přestat chápat zaběhnutý model řízení firmy, ale přizpůsobovat se v místě a čase politickým, sociální a ekonomickým změnám. Investice do inovací, technologií a síťových struktur (digitální business, digitální společnosti a správa řízení toku dat).

Právě posílení inovativnosti a příprava na transformaci světového trhu jsou základními otázkami pro Národní radu pro inovace.

Premiér Loftena dne 10. září 2019 zdůraznil potřebu inovací a oznámil brzké představení 4 strategických projektů partnerství v rámci podpory inovací: „*The work with the National Innovation Council continues. The Government will launch four strategic partnership programmes for the electoral period and begin work on new research bill.*“²⁷

²⁷ <https://www.government.se/speeches/20192/09/statement-of-government-policy-10-september-2019/>, projev o stavu vládní strategi 10. září 2019, premiér Stefan Loften.

Klíčové organizace ve Švédsku

- **Business Sweden** (po reorganizaci The Swedish Trade Council a Invest in Sweden)
→ *švédská společná agentura na podporu exportu / investic*
- **ALMI (Foretag-spartner AB)**
→ *záruční a rozvojová banka*
- **SEK Swedish Export Credit Corporation a EKN Swedish Export Credit Agency**
→ *exportní banka a garanční pojišťovna*
- **Swedish agency for Economic and Regional Growth**
→ *agentura spravující evropské dotace*

Z pohledu agentury na podporu exportu

Původní agentura Swedish Trade Council (Švédská obchodní rada) vznikla rozhodnutím parlamentu v červenci 1972 v rámci spolupráce mezi vládou a zástupci švédské obchodní komunity. Hlavním úkolem byla podpora vývozu jménem průmyslu a vlády. Na základě poklesu a neúspěchu exportních výsledků po krizi (2008 a dále) bylo rozhodnuto v rámci podpory nové exportní strategie o zjednodušení činností a rozhodovacích procesů a tudíž i reorganizace aktuálního stavu na sloučení agentur (Swedish Trade Council a Invest Sweden) do nově vzniklé organizace Business Sweden (www.business-sweden.se). Agentura aktuálně působí v 57 zemích a má více než 500 zaměstnanců.

Zajímavostí je vlastnictví agentury, které je ve Švédsku rovnou polovinou rozloženo mezi Švédský stát a švédskou obchodní komunitu skrze „Swedish Foreign Trade Association“.

Na základě exportní strategie představila agentura v roce 2019²⁸ nový systém prvního kontaktu s exportérem. Agentura Business Sweden spustila jednotný portál – jak pro exportéry, tak pro zájemce o investici.

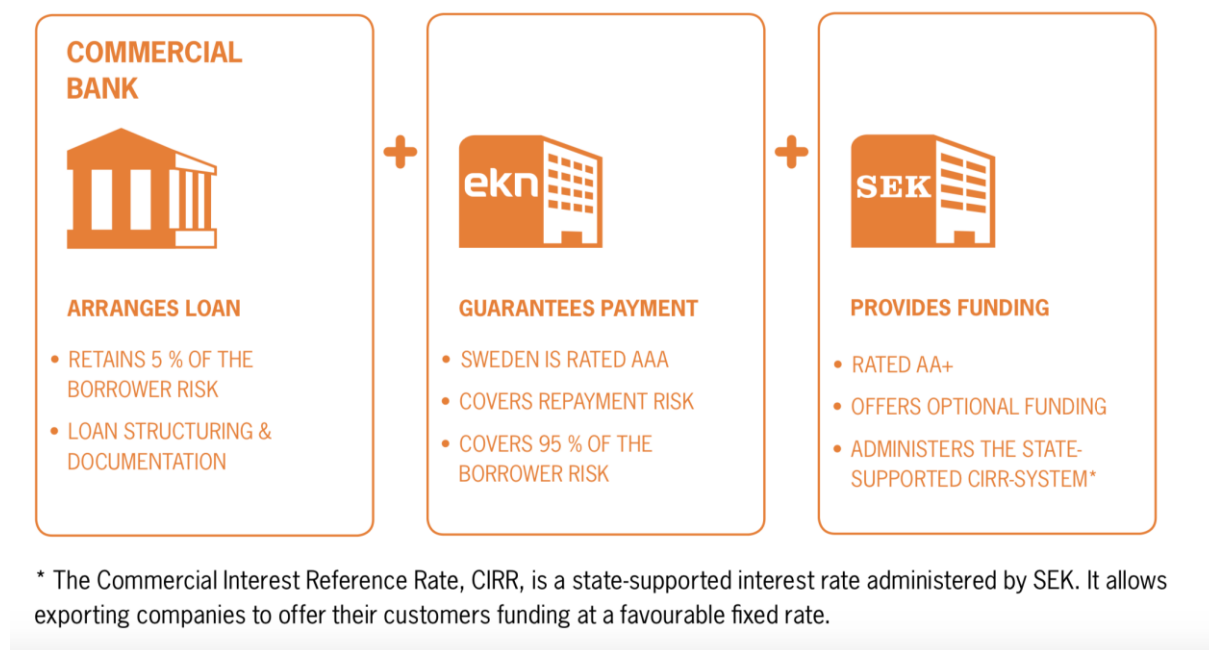
Z pohledu financování a pojištění vývozu

Na trhu působí dvě organizace v rámci financování a pojišťování vývozu. Systém je podobný českému. EKN neboli The Swedish Export Credit Agency nabízí garance a pojištění plateb a financování vývozních transakcí. Garance zajišťují mezinárodním nákupčím atraktivní podmínky pro financování, čímž je sníženo riziko pro švédské exportéry a komerční banky. Na

²⁸ Akční plán č. 10, národní exportní strategie Švédska

druhé straně pak SEK, The Swedish Export Credit Corporation poskytuje dlouhodobé financování transakcí švédského vývozu. Díky vysokému ratingu může organizace nabízet výhodné půjčky.

Financování větších a velkých vývozních smluv většinou zahrnuje komerční banky jakožto organizující subjekt. Banka, nebo více bank, zajišťuje a administruje půjčku kupujícímu v exportním kontraktu, EKN zajišťuje garanci a přebírá riziko. SEK pak může zajistit financování (spolu s dalšími bankami).

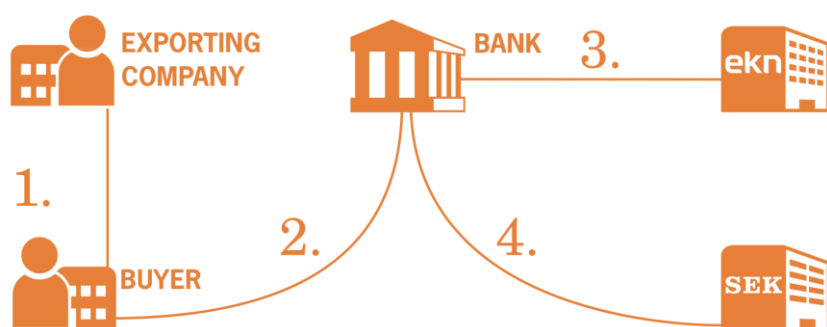


Obrázek 1 – způsob financování švédských vývozních kontraktů, zdroj: web EKN

Výhody tohoto systému:

- Vývozce obdrží okamžitě platbu čímž může nabídnout zákazníkovi konkurenceschopné financování
- Kupující obdrží přístup k atraktivnímu financování. Exportní úvěr také diverzifikuje úvěrové portfolio kupujícího a snižuje tak čerpání úvěrových limitů.
- Komerční banka minimalizuje svou expozici riziku a kapitálové ztrátě díky garanci z EKN. Banka získá zároveň zajímavé možnosti zdrojů se SEKem, čímž zároveň vylepší svou rozvahu.

Below you will find a schematic outline for a buyer's credit. Please note that the steps can take place simultaneously.



Obrázek 2 – jak funguje systém financování vývozního kontraktu, zdroj: web EKN

Vývozce a kupující společnost podepíší smlouvu. Platba je zajištěna během dodání. Banka podepisuje smlouvu o úvěru s kupujícím. Banka zažádá o garanci – preferována je žádost před podpisem smlouvy a obdrží nabídku od EKN. EKN běžně zajišťuje 95 % úvěru. Banka oznámí EKN výplatu a obdrží garanci, pak se platí pojistné.

Jaké jsou výhody švédského systému úvěrování vývozu – Švédské vyvážející společnosti, stejně jako jejich zákazníci, dodavatelé a komerční banky, mohou získat podporu buď od SEK, EKN, nebo od obou. EKN pokrývá riziko nezaplacení, což umožňuje vyvážejícím společnostem a komerčním bankám nabízet koncovým zákazníkům konkurenceschopnější úvěrové podmínky. SEK funguje jako doplněk komerčních bank a může refinancovat dlouhodobé úvěry garantované EKN. V případě exportního úvěru zaručeného EKN může SEK nabídnout financování za tržní sazby nebo státem podporovanou úrokovou sazbu CIRR. CIRR je státem podporovaná sazba, tzv. Commercial Interest Reference Rate. Spravuje ji SEK a umožňuje vyvážejícím společnostem nabízet financování svých zákazníků za výhodnou fixní sazbu. Záruka od EKN je záruka od švédského státu, který má nejvyšší úvěrový rating (AAA).

Záruční a rozvojová banka ALMI

Almi nabízí půjčky společnostem s růstovým potenciálem a napomáhá jejich rozvoji podnikání. To platí jak pro podniky v počáteční fázi, tak pro zavedené společnosti. Dceřiná společnost Almi Invest poskytuje rizikový kapitál pro nově vznikající společnosti s velkým potenciálem růstu a škálovatelnou obchodní koncepcí. Činnosti společnosti Almi doplňují soukromý trh s ohledem na potřeby společností v oblasti financování a rozvoje podnikání. Počáteční kontakt s Almi vždy začíná analýzou a konzultací zaměřenou na potřeby společnosti. Ta má určit, zda jsou zapotřebí služby společnosti Almi nebo zda existují jiné organizace, které lépe vyhovují potřebám společnosti.

Almi Företagspartner AB je vlastněna švédským státem a je mateřskou společností skupiny sestávající ze 16 regionálních dceřiných společností a podskupiny Almi Invest AB. Regionální dceřiné společnosti, které poskytují půjčky a rozvoj podnikání, vlastní 51 % mateřské společnosti a 49 % regionální vlastníci. Almi Invest je stoprocentním vlastníkem mateřské společnosti a vykonává činnosti v oblasti rizikového kapitálu.

Problematika regionálních a profesních komor

Švédské obchodní a podnikatelské komory se skládají z 11 regionálních hospodářských komor umístěných rovnoměrně po celé zemi. Hospodářské komory jsou přesto poměrně nezávislé, majetkoprávně se jedná o soukromé organizace (bez účasti státu) s dobrovolným členstvím. Cílem komor je propagovat infrastrukturní projekty, dále pak se podílet na energetické politice, řízení talentů a zvyšování služeb poskytovaných společností. Z diskuse se zástupci švédských organizací vyplynulo, že se hospodářská komora podílí na exportní politice pouze částečně, primárně se věnuje tvoření politik a realizací projektů na podporu podnikání. Jako velmi efektivní lze považovat činnosti hospodářské komory ve Stockholmu (www.chamber.se)

Projekt TEAM SWEDEN

Státní organizace na podporu exportu byly sdruženy pod brand „TEAM SWEDEN“, jedná se o koncept spolupráce organizací za účelem efektivnějšího řízení. Cílem je poskytnout ucelené a rozšířené poradenské služby, finanční podporu a služby v oblasti marketingu. Členy Team Sweden jsou organizace Business Sweden, ALMI, SEK, EKN a Swefund. Organizace **Swefund** je rozvojový fond podporující projekty v rozvojových ekonomikách za účelem vyhlazení světové chudoby.



Obrázek 3 – Team Sweden, z webu www.business-sweden.se, alliance organizací podporujících export

SHRNUTÍ – ŠVÉDSKÝ MODEL

Švédský model prošel za poslední období poměrně rozsáhlou změnou a reorganizací. Švédsko klade obrovský důraz na efektivní podporu exportu. Ze sledování a rozhovorů se zástupci švédských agentur vyplynulo silné odhodlání vlády prezentovat Švédsko v nejlepším možném světle (důraz na Image země), z toho vyplývají také rozhodnutí o alianci TEAM SWEDEN – jakožto propojení subjektů poskytujících podporu exportu (návazně zrychlení rozhodujících procesů a také lepší prezentace společností a veřejnosti). Co je však naprosto zřejmé, je odklon od tradičního vnímání podpory exportu ve smyslu získávání informací o cílové destinaci a podporu tradičních způsobů prezentace firem a jejich vstupu na trh (jako jsou např. veletrhy a výstavy). Agentura Business Sweden najímá pouze odborníky v jednotlivých oborech a sdružuje je do regionálních center. Jejich cílem je pak se znalostí a specializací zajistit přímé modely a strategie pro začlenění společností do dodavatelských a vývozních sítí (viz síťování, výše).

Prvky implementovatelné do českého prostředí

- Team Sweden – myšleno však vzhledem ke zkušenostem jako asociační propojení jednotlivých agentur a organizací. Aktuálně lze navázat na strategii „The Czech Republic – The Country for the Future“.
- Podnikatelský vliv na rozhodování o koncepci podpory exportu – otázkou je forma a realizovatelnost švédského modelu (tedy přímá účast na rozhodování a řízení agentury), resp. přímá účast i zodpovědnost za kroky, koncepci a nástroje státní politiky podpory exportu.
- Network-economy – tedy reorganizace zahraničních kanceláří primárně ve své práci – odklon od aktivit typu – veletrhy a výstavy. Kanceláře fungují v tzv. sítích, tedy v modelu vyhledávání příležitostí v hodnotovém řetězci (výzev, poptávek) pro dané obory. Tedy veškeré subdodavatelské příležitosti v automotive (např. pro firmu VOLVO) budou řízeny ze švédské kanceláře v rámci sdružené sítě propojení všech kanceláří. Švédská kancelář (zahraniční zastoupení) tak bude koordinovat aktivity všech ostatních kanceláří v dané oblasti na světě.
- Silné propojení vzdělávacího systému s průmyslem (zájmy vývozců) – spolupráce zahraničních aktivit univerzit, výzkumu a vývoje pro vybrané obory, koordinace se zahraničními kancelářemi (včetně vstupu zahraničních odborníků na pracovní trh a další).

Příklady dobré praxe

Příklady dobré praxe – LENDELA

Jedním z prvních příkladů je fintechová společnost Lendela. Společnost se před pár lety zaměřila na trhy jihovýchodní Asie. Tyto trhy se z jejich pohledu vyznačují obrovskými

příležitostmi v oblasti inovací půjčování. Společnost Lendela pak již více než 15 let propojuje zákazníky ze Skandinávie s nejlepšími poskytovateli úvěru. Společnost za sebou již má úspěšný vstup na trhy Jižní Ameriky a Španělska a identifikovala obrovskou příležitost ve vstupu na trhy jihovýchodní Asie. **Business Sweden** byla připravena pomoci. Jak se zmiňuje sama spoluzakladatelka a COO Lendely, paní Nima Karimi: „Pokus o expanzi ze Švédska v pozici virtuálního – nikoho – znamenal nemožnost získat přístup k bankám a věřitelům. Propojení prostřednictvím Business Sweden nám dalo v regionu důvěryhodnost a otevřelo dveře.“ Regiony jihovýchodní Asie skýtají velké množství různě regulovaných trhů s odlišnými kulturami, náboženstvím, jazyky a zvykům, které mají na podnikání zásadní vliv.

„Statistiky firmy Business Sweden nám pomohly identifikovat Thajsko, Singapur, Malajsi a Hongkong jako optimální trhy pro začátek. Poskytnuté průzkumy a poznatky o jednotlivých trzích nám pomohly vstoupit na trh cíleně a rychle, což bylo pro nás zásadní“, dodává paní Karimi. Nejdůležitější bylo pro firmu zajistit si místní financování, i přesto že se může jednat o rizikový kapitál. Lendela od svého vstupu na trhy v roce 2018 udělala velká pokrok. Před jejím příchodem, byl již sice trh vyspělý, ale byl těžkopádný a nepřístupný s velkou závislostí na papírování. Společnost Lendela se toto pokusila změnit a pomoci získat tisícům dříve nedostatečně obsluhovaným, přeplacejícím nebo nebankovním klientům vhodnou osobní půjčku. Společnost na trhu spolupracuje s více než 10 partnery poskytujícími finanční půjčky nebo strategickými partnery.

Lendela navíc využila nedávné regulační změny na těchto trzích (otevírání příležitosti pro nové, inovativní firmy v tomto oboru) a navázala tak na své zkušenosti a trendy, které zná ze Švédska.

O společnosti

Lendela zahájila své podnikání ve Švédsku před více než 15 lety a rychle rostla napříč Skandinávií. To vše díky zjednodušenému procesu digitálních žádostí – firma tak spojovala jednotlivce a nabízela jim výhodné, na míru šité osobní půjčky.

Výzva pro Business Sweden

Lendela chtěla navázat na svou přítomnost na trzích jihovýchodní Asie a představit svůj inovativní přístup k osobním půjčkám. Společnost však nedokázala detailně prostudovat tržní potenciál (a návaznosti regulací) a zároveň plně využít příležitosti práce s rizikovým kapitálem a vytvářením obchodních sítí.

Řešení ze strany Business Sweden

Lendela využila síťových znalostí agentury Business Sweden k identifikaci nejsilnějších trhů pro uvedení svých inovací na trh, získání místního financování a posílení vzájemných propojení.

Výsledek doručení Business Sweden

Firma získala místní financování a poměrně rychle vstoupila na čtyři nejrychleji rostoucí trhy. Lendela si vybudovala partnerské vztahy s více než 10 věřiteli a oslovila v počáteční fázi tisíce zákazníků.

Dopady do budoucna

Lednala se rozhodla v dalším období etablovat svou značku v regionu obecně a expandovat do Vietnamu, Filipín a Indonésie. Firma úspěšně zavedla švédský makléřský model do dříve tradičních těžkopádných finančních trhů.

Příklady dobré praxe – ATLAS COPCO

Dalším zajímavým případem dobré praxe je společnost ATLAS COPCO, společnost známá i v České republice. Firma se po strategické změně směru na jihovýchodní Asii dosahuje operace firmy impresivní výsledky. Společnost je přítomná v regionu Jihovýchodní Asie již více než pět desítek let, tudíž ani není nováčkem v pochopení složitostí a odlišností v regionu. Švédský průmyslový gigant však dostal pocit, že některé regiony a kvalitu přístupu opomněl a tak se rozhodl zavést novou, tržně specifickou strategii (v rámci tzv. SHIFTU). Změna v zaměření na pochopení potřeb místních zákazníků, perspektivy a provozních vlivů regionů na firmu měla za výsledek dvojciferný růst. V případě trhu Indonésie pak společnost získala dokonce pozici lídra trhu. „Uvědomili jsme si, že vždy musíme pochopit potřeby a požadavky zákazníků a jak se mohou v jednotlivých zemích lišit. Stejná společnost může ve více zemích používat různé technologie, ale aplikace může být stejná. Některé společnosti jsou řízeny z centrály mimo region, zatímco jiné mají přizpůsobené prodejní struktury. Společným jmenovatelem je však to, že musíme rozumět místním požadavkům na dodávku vybavení a servis“ dodal pan Horst Wasel, viceprezident společnosti pro Jihovýchodní Asii a Oceánii.

Spolupráce s agenturou Business Sweden poskytla informace, reporty o segmentech na trhu a širší porozumění geopoliticky odlišným krajinám včetně jejich specifik. Pan Horst Wasel dodává: „Makroekonomie pro nás má jen určitou vypovídací hodnotu. Pokud má země vysoké HDP a je založena na zemědělství, není to pro náš obchodní model relevantní. Potřebujeme analýzu specifickou pro daný region, údaje o diferenciaci, poznatky o segmentech trhu a přístup k informacím o vládních pobídkových řízeních a investičních projektech a prioritách. Jako strategický partner, Business Sweden, poskytuje podrobné informace a spojení s potenciálními autory rozhodnutí na ministerstvech a vládě“.

Země jako Filipíny a Vietnam a jejich projekty na budování infrastrukturu a stimulace trhu dokazují, že růst zatím nezpomaluje. Společnost zde přizpůsobila svou provozní strukturu a územní strukturu tak, aby vyhovovala místním potřebám a požadavkům zákazníků. Roli vlády ve velkých logistických projektech nelze podcenit. Společnost se navíc dlouhodobě zaměřuje na maximalizaci digitální transformace.

O společnosti

ATLAS COPCO je švédská průmyslová společnost s působností ve více než 170 zemích. Firma vyvíjí, vyrábí, prodává, opravuje a pronajímá průmyslové nářadí, vzduchové a plynové kompresory, výrobky pro úpravu vzduchu a plynu, vakuové systémy, konstrukční a montážní systémy.

Výzva pro Business Sweden

Cílem spolupráce bylo posílit postavení firmy na trzích jihovýchodní Asie pomocí identifikace mikroekonomických trendů v jednotlivých zemích a odvětvích. Dalším úkolem bylo zaměřit se na strategické vládní investiční projekty.

Řešení ze strany Business Sweden

Agentura Business Sweden připravuje čtvrtletní zprávy o statistikách pro jednotlivé země, poskytuje regionální program řízení pro střední management v oblasti digitální transformace. Dále pak systematická spolupráce na identifikaci vládních projektů včetně strategií přístup k nim.

Výsledek doručený Business Sweden

Celkový růst společnosti ATLAS COPCO se v tomto regionu v roce 2018 pohyboval v dvouciferných číslech. Zprávy a reporty Business Sweden se staly rozhodujícími nástroji používanými managementem firmy k strategickému řízení a úkolování regionálních poboček za účelem úprav strategií při přístupu k vládním zakázkám.

Příklady dobré praxe – STAR STABLE

Jako třetí příklad jsme vybrali úspěšnou kampaň herní společnosti STAR STABLE, která se rozhodla prosadit na trhu Spojených států. V tomto případě bylo cílem začlenit i další subjekty švédské podpory exportu, a to banku EKN, která pomohla realizovat významnou marketingovou kampaň ve Spojených státech. Cílem této kampaně bylo zajistit růst na svém nejdůležitějším trhu a rozšířit cílovou skupinu.

STAR STABLE je online hra, kde hráči prozkoumávají smyšlený ostrov na koni, účastní se různých soutěží a starají se o své koně ve vlastních stájích. Primární cílovou skupinu tvoří dívky ve věku od 8 do 14 let, ale hra má také mnoho hráčů starších 35 let. Pro společnost STAR STABLE představuje šance na pevnější pozici v USA příležitost oslovit širší cílovou skupinu a získat více hráčů. „Na americkém trhu jsme viděli velký potenciál pro STAR STABLE, jednou z našich největších výzev je dosažení kritického množství hráčů na identifikovaných klíčových trzích, jako jsou USA a Německo, říká Johan Sjöberg, generální ředitel společnosti.



V jednu chvíli získala společnost šanci na spojenou kampaň s Disney a tu samozřejmě využila. Skrze svou banku požádala společnost EKN o záruku na provozní kapitál tak, aby mohla financovat kampaň a mezinárodní expanzi. Toto řešení (formou záruky na kapitál) znamenalo, že EKN převzala polovinu rizika banky a tím

zvýšila úvěrovou linku = snazší přístup k dalšímu kapitálu. Výsledkem kampaně bylo zvýšení počtu hráčů v USA, což nakonec přispělo k růstu společnosti a pokračování navázaného pozitivního trendu. Během jediného roku zvýšila firma v USA své tržby z 89 mil. SEK na 132 mil. SEK. Generální ředitel pak dodává „Švédsko tvoří asi jen 14 procent našich příjmů, největší podíl máme aktuálně ve spojených státech a celkově máme hráče ve 180 zemích světa.“ Společnost do dneška v podstatě každý rok vykazuje nárůst tržeb, aktuálně společnost investuje do organizace a infrastruktury. Cíl společnosti zůstává jasný – zůstat předním poskytovatelem sociálních her pro dívky.

O společnosti

STAR STABLE je společnost provozující sociální hry primárně zaměřené pro dívky. Jedná se hlavně o hru, kde se uživatel stará o své koně a plní různé úkoly.

Výzva pro EKN

Cílem spolupráce bylo posílit postavení firmy na americkém trhu, a to formou poskytnutí záruky na financování marketingové kampaně.

Řešení ze strany EKN

Poskytnutí záruky ve výši 50 %

Výsledek

Etablování na trhu USA, prudký nárůst tržeb a uživatelů. USA se tak stalo primárním trhem společnosti.

PODPORA EXPORTU – KANADA

Kanada byla zvolena pro účely této analýzy z důvodu dlouhé zkušenosti s podporou exportu, nedávnými změnami v systému podpory (resp. její aktualizací) a závislosti země na exportu. Kanada v poslední dekádě prošla řadou změn názvu instituce podporující mezinárodní vztahy, obchod a rozvoj.

Data jsme získali z otevřených zdrojů, webů a komunikací s ministerstvem (oddělení komunikace) Global Affairs Canada, agentur EDC, CCC a služby obchodních komisařů TCS. Dále publikací a kanadské exportní strategie (včetně kreativní exportní strategie), tzv. Fall Economic Statement Kanadské vlády, výroční zprávy o přímo řízených organizacích. Data jsme také získali rozhovory se zástupci ambasády v ČR (obchodní úsek, obchodní komisaři TCS).

Ukazatel	ČR	Kanada
Populace	10 500 000	35 500 000
HDP (v USD)	39 741	48 107
Daň z příjmu - osobní / na HDP	4 %	11,6 %
Zadlužení státu (z HDP)	40,1 %	108,3 %
Podíl vývozu na HDP	78,5 %	31,8 %
Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (na HDP)	1,8 %	1,6 %
Nezaměstnanost	2,2 %	5,8 %
Podíl samoživitelů / živnostníků	16,9 %	8,3 %
DPH	21 %	13–15 %

Tabulka 7 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD, příp. k 2018

Kanadská ekonomika je silně proexportně orientovaná a závislá primárně na jednom obchodním partnerovi, což potvrzuje i zpráva ministra diverzifikace mezinárodního obchodu o stavu země a obchodu pro rok 2019. Cílem kanadské podpory exportu je zvýšit **zámořský export o 50 % do roku 2025**, zvýšit podporu, odvahu a výsledky firem vlastněných domorodými Kanadany a také firem vlastněných ženami. Toho Kanada dosahuje nástroji proexportní politiky, ale také působením v oblasti uzavírání mezinárodních dohod podporujících kanadský export. Z prvního úhlu pohledu (nástroje) lze kanadský přístup vnímat jako velmi motivační, z druhého úhlu pohledu (uzavírání smluv) pak méně, a to hlavně z důvodu nemožnosti České republiky samotné přímo ovlivňovat uzavírání mezinárodních smluv. Kanada vyvíjí mimo jiné také obrovský tlak na zvyšování exportu a snižování importu zboží (což se zejména v roce 2018 dařilo)²⁹. Růst kanadského exportu zboží v roce 2018

²⁹ Zpráva o stavu obchodu 2019 ministra diverzifikace mezinárodního obchodu, pana Jima Carryho za rok 2018, ISSN: 2562-8321

vykazoval 6,5 %, z čehož však do USA pouze tempem 5,4 %, zatímco do mimo amerických zemí pak 9,8 %.

Ze závěru studií a analýz v rámci kanadských úřadu je zřejmé že struktura státní podpory exportu musí být správně směřovaná. Samotná pobídka a podpora kanadských firem v exportu do zámořských či exotických ekonomik není hodnocená jako vhodná. Většina kanadských firem se primárně zaměří na vývoz do Spojených států a z nich pak každoročně 20 % přirozeně začne exportovat i do dalších zemí. Cílem aktuální politiky je usnadnit novým firmám vývoz do USA s následnou podporou dalšího exportu do zámoří.

I přesto, že většina průmyslových odvětví a směřování jejích exportů zůstává stejná, kanadská vláda bere v potaz stále větší vliv internetu a digitálních technologií pro snižování bariér a rozbíjení standartních struktur vývozu – to se týká zejména nově vznikajících, malých a středních podniků. Dalším důležitým faktorem při směřování podpory exportu je rozmanitost vlastnictví zejména malých a středních podniků. Podíl firem vlastněných ženami vyskočil z 7,4 % v roce 2011 na 15 % v roce 2017. Kanadský obchod má 66 % podíl na ekonomice, což dlouhodobě vystavuje zemi riziku šoku zvenčí. V době globální krize mezi lety 2008–2009 utrpěl kanadský export 21 % pokles v rámci jednoho roku. Cílem této strategie je tedy diverzifikace obchodu, a to zejména těmito dvěma cestami – geograficky a produktově. Každá zvláště se pak zaměřuje na dílčí segmenty podpory – tedy regionální různorodost podpor, podpory pro různé velikosti podniku či typově např. podnikům s ženami ve vedení či podnikům v rukách domorodců (resp. podnikům v držení kanadskými občany). Je dobré dodat, že kanadská vláda si je vědoma toho, že diverzifikace exportu snižuje primárně tzv. nesystémová rizika (tedy odolnost vůči sub-oblastem ekonomiky ovlivněné tržním přístupem), ne tzv. systémová rizika (opatření jedné či více vlád, politiku atd.).

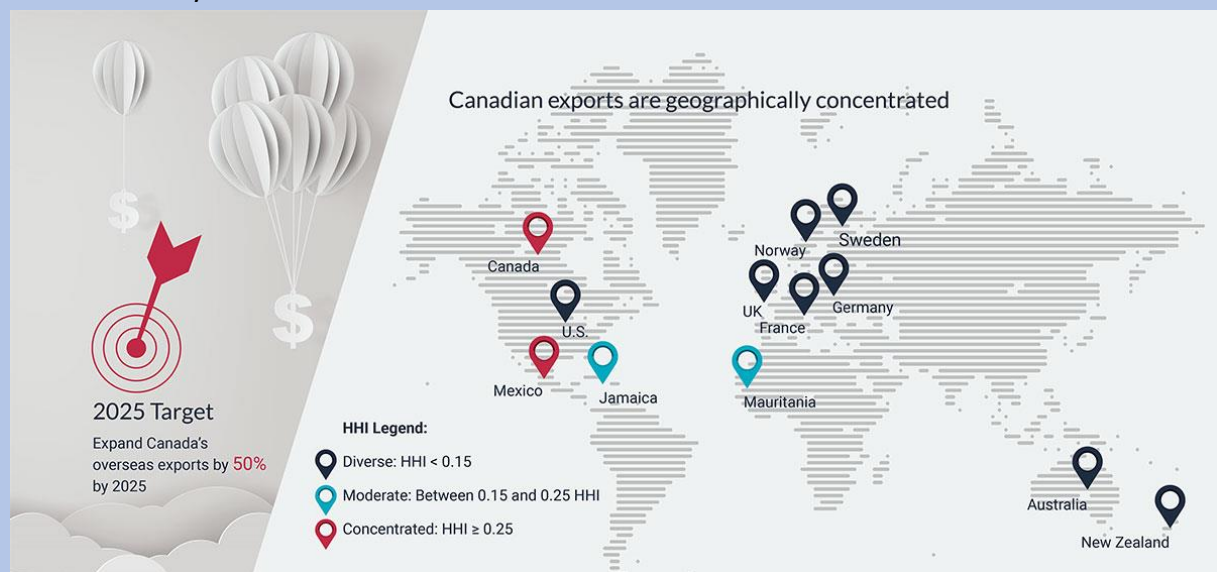
Větší **geografická diverzifikace** obchodu vede ke snížení rizik pro národní ekonomiku. Cílem této diverzifikace je také navýšení vývozu mimo kontinent, a to primárně do rychle rostoucích ekonomik. Na druhou stranu větší **produktová diverzifikace** vede ke snižování rizika šoku formou tzv. „holandského paradoxu“, tedy závislosti na exportu jedné skupiny či přímo jedné komodity. Výkyvy v rozsahu poptávky dané komodity pak mohou ovlivňovat měnu i další aspekty ekonomiky a negativně se tak podílet na podpoře exportu obecně.

Herfindahlův-Hirschmanův Index (HHI) – pro stanovení nezbytnosti diverzifikace byl stanoven výpočet pomocí tohoto indexu, kde X je podíl nominálního exportu v čase, a i může být trh nebo produkt.

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

Index je pak skóre od 0 do 1, čím blíže je index k číslu 1 tím více je národní export koncentrovaný. V případě exportu do jedné země by byl index roven číslu 1.0 atd. V případě

kanadských závěrů pak bylo určeno, že index menší než 0,15 znamená, že export je diverzifikovaný, mezi 0,15 až 0,25 pak středně koncentrovaný a vyšší než 0,25 je pak vysoce koncentrovaný.



Obrázek 4 – geografická rozmanitost kanadského exportu po aplikaci HHI, zdroj: The export diversification strategy⁶⁷

The export diversification strategy (*strategie diverzifikace exportu*) byla představena v rámci plánu Ministerstva financí v rámci tzv. Fall economic statement (FES 2018)³⁰. Hlavním cílem je již zmíněný cíl na zvýšení kanadského exportu do zámoří o 50 % do roku 2025. Stát bude skrze strategii investovat více než 1,1 miliardu dolarů do nástrojů podpory exportu. Strategie se zaměří na 3 hlavní komponenty:

- (1) investice do infrastruktury na podporu obchodu
- (2) poskytování finančních prostředků na realizaci exportních plánů
- (3) posílení podpůrných služeb pro exportéry

Prezentována opatření pro podporu exportu (2018–2019)

- 1) **Nižší obchodní překážky** skrze dohody o volném obchodu (FTA) – Tyto dohody mohou snížit cla, kvóty a netarifní překážky
- 2) Dostat se rychle na **rozvojové trhy** – rozvojové trhy rostly ročně o 9,1 % v průměru mezi roky 2000 a 2018, čímž značně převyšují rozvinuté trhy
- 3) **Diverzifikovat skrze trh USA** – většina exportérů začala vyvážet až po prvním vstupu na americký trh
- 4) **Digitální obchod** – mezi roky 2006 až 2016 rostl vývoz služeb využívajících ICT o 67 %
- 5) Usnadnění exportu **malým a středním firmám** – V roce 2017 tvořil podíl SME v národním hospodářství 99,8 %, z toho však jen 11,7 % firem exportovalo.

³⁰ Fall economic statement, FES 2018 – <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/chap03-en.html#s5>

- 6) **Cílová města** – V roce 2013 bude 16 měst v USA a 8 měst v Číně patřit mezi TOP 40 měst s největšími příležitostmi pro kanadský export, cílem strategie je zaměřit se na tyto města, ne státy.

Strategie – Nový rozměr exportní diverzifikace

- 1) Podniky **vlastněné ženami** – dle výzkumu o financování a růstu malých a středních podniků narůstá v posledních letech podíl firem v ženském vlastnictví na národním exportu.
- 2) Podniky v **rukách domorodců** – dle výzkumu Canadian Council for Aboriginal Business vyváží do světa na 24 % podniků v rukách domorodců, zatímco pouze 12 % podniků nedomorodých Kanadánů.

Aktuální podpora vlády ve prospěch rozvoje exportu pak čerpá se systému opatření počínajících v získávání relevantních dat od všech důležitých hráčů na trhu. Vláda tak ustanovila 6 „Economic Strategy Tables“ – Skupin pro ekonomickou strategii³¹. Tyto skupiny přivedly na 90 klíčových manažerů ze 6 hlavních sektorů s nejvyšším růstovým potenciálem. Skupiny se scházely na měsíční bázi s cílem vytvořit plán rozvoje inovací, ekonomického růstu a globální konkurenceschopnosti. Závěrem bylo 6 hlavních iniciativ pro podporu exportu a inovací:

- Regulace a předpisy podporující inovace
- Přístup „vlastní pódium“ pro kanadské firmy s největším růstovým potenciálem tak aby se staly globálními hráči³²
- Podpora dovedností a schopností připravit kanadské zaměstnance na pracoviště budoucnosti
- Centra přejímání technologií za účelem zlepšení přístupu k inovacím a zvýšení konkurenceschopnosti
- Digitální i fyzická infrastruktura pro zlepšení přístupu na exportní trhy a socioekonomické výhody pro Kanadany
- Globální kanadská ekonomická značka k přilákání investorů a zlepšení přístupu na trh

Tzv. Fall economic statement zmiňuje řadu nástrojů na podporu podnikatelského prostředí, zajímavostí je také systém opatření podporujících inovace v podnicích (skrže investice do programů a fondů, přes lákání expertů ze zahraničí až po lepší práci s duševním vlastnictvím).

Kanadský systém podpory exportu, ale i diplomacie pak klade důraz na velmi silnou značku, kterou lze reprezentovat a vytvářet podmínky všude po světě. Za zmínku stojí fakt, že

³¹ Fall economic statement, FES – <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/chap03-en.html#s5>

³² Podobnost s programem podpory prioritního exportního partnerství, viz. Maďarský systém

v posledních deseti letech došlo k několika úpravám a změnám ve struktuře národní podpory exportu, což je ostatně jeden z důvodů, proč jsme tuto zemi zvolili pro tuto analýzu.

Historický vývoj brandu GLOBAL AFFAIRS CANADA

Kanadská podpora exportu skrze Trade Commissioners Service se traduje již více než 100 let do historie, v novodobé historii (rok 2003) pak vzniklo samostatné oddělení „Foreign Affairs Canada (FAC)“ a „International Trade Canada (ITCan)“ – rozdělením odboru „Department of Foreign Affairs and International Trade“ a to přesto, že celý proces nebyl legislativně podpořen parlamentem. V roce 2006 za vlády nového premiéra (Harper) pak byly obě separovaná oddělení opět sloučeny do odboru „Foreign Affairs and International Trade Canada“. K zásadnímu obratu pak došlo v roce 2015 za vlády premiéra Justina Trudeau, který reorganizoval image pro mezinárodní styk Kanady – zatímco právně se odbor jmenoval „Department of Foreign Affairs, Trade and Development“, veřejně prezentovaný název je pak „**Global Affairs Canada**“ dle strategie federálního rozhodnutí o jednotné identitě (tzv. „Federal Identity Program“). Zajímavostí je, že hlavním ministrem reprezentujícím Global Affairs Canada je ministr zahraničních věcí, a ne ministr globálních věcí (v překladu: Minister of Foreign Affairs, ne Minister of Global Affairs jak média často zaměňují).

Klíčové organizace v Kanadě

- **Global Affairs Canada** skrze **Trade Commissioners Service**
→ oddělení či služba obchodních komisařů (podpora exportu a příchodích investic)
- **EDC – Export Development Canada**
→ exportní banka a pojišťovna
- **Business Development Bank of Canada**
→ rozvojová banka zejména pro podporu malého a středního podnikání
- **Canadian Commercial Corporation**
→ organizace na podporu přístupu a realizace zahraničních vládních zakázek

Z pohledu agentury na podporu exportu

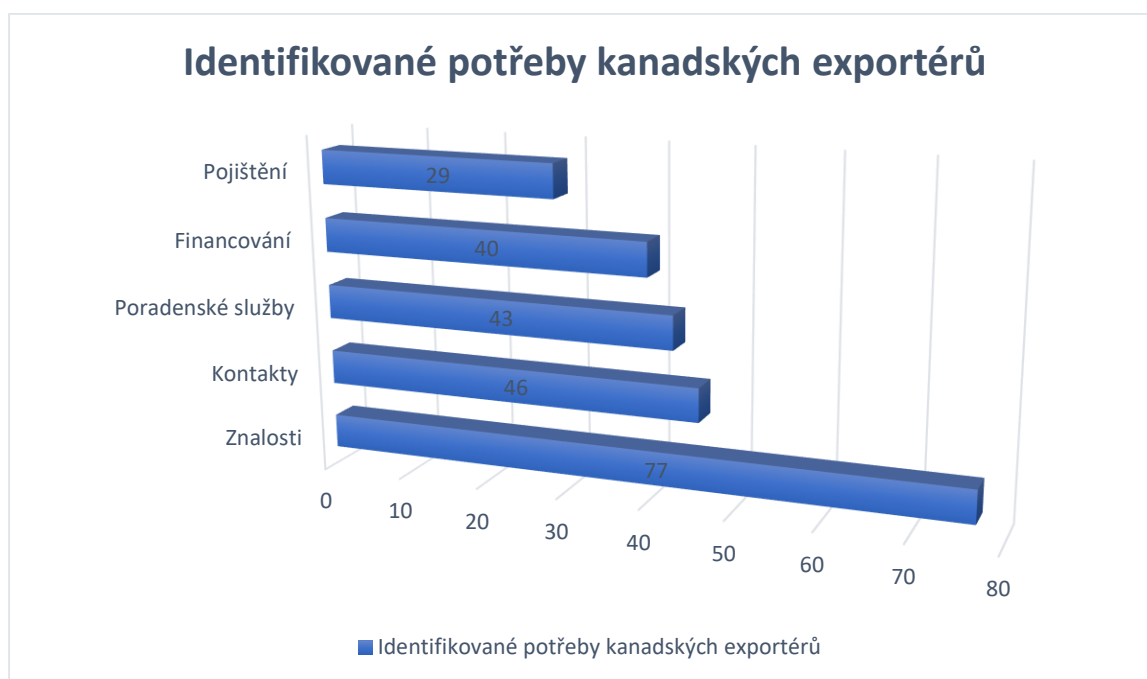
Kanadský systém se liší od dvou předešlých popsaných systémů ve Švédsku a Maďarsku, a to zejména tím, že služba státní podpory exportu je vykonávána skrze tzv. Trade Commissioners Service (služeb obchodních komisařů, dále také TCS), což je oddělení spadající pod Global Affairs Canada (viz níže). Dá se tedy říct, že obchodní komisaři jsou úředníky ministerstva. S kanceláři nejen v zahraničí (skrze ambasády), ale i po celé Kanadě tak komisaři zajišťují nejen podporu exportu, ale i příchodí investice do Kanady.

Služby TCS jsou bezplatné. Kanada dbá na to jakým firmám jsou služby podpory exportu poskytovány, pokud je společnost připravena k podpoře vývozu (infrastruktura, zázemí, produkční kapacity) – pak se stává klientem TCS.

Mezi hlavní služby poskytované TCS patří nejen podpora vývozu samotného, ale také založení pobočky či firmy v zahraničí, získání dat o cílovém trhu, realizace společného podniku či strategické aliance, přístup do globálního subdodavatelského řetězce, vyhledávání technologií či partnerství v oblasti výzkumu a vývoje. Dále pak vyhledávání konkrétních kontaktů, pomoc s realizací účasti na událostech a akcích, ale také řešení problémů při exportu samotném³³. Komisaři TCS vytvářejí v cílových destinacích partnerské sítě (to jsou místní vlády a samosprávy, podnikatelské sdružení, asociace, hospodářské komory a další).

Trade Commisioners Service představilo pro kanadské společnosti nedávno portál MyTCS³⁴, který umožňuje registrovaným společnostem získávat pravidelné informace o publikacích, nástrojích / grantech či dotacích a možnostech pro firmy ve vybraných oblastech.

Je zajímavé podívat se na výzkum „Global Competitive Advantage Survey“, který proběhl mezi 625 kanadskými společnostmi, které se podílejí na vývozu (duben 2017). Mezi pěti hlavními identifikovanými potřebami kanadských exportérů byly:



Graf 5 – identifikované potřeby kanadských exportérů, Global Competitive Advantage Survey, duben 2017

Z pohledu financování a pojištění vývozu

Nástroje podpory financování a pojištění vývozních kontraktů má na starosti královská společnost EDC – Export Development Canada. Organizace podporuje také přímé zahraniční

³³ Interview se úředníkem Trade Commisioners Service, kanadská ambasáda v Praze.

³⁴ <https://www.tradecommissioner.gc.ca/secure-securisee/sign-in-inscrivez-vous.aspx?lang=eng>

investice, ale i investice do Kanady. Velká část realizovaných služeb se provádí ve spolupráci s dalšími subjekty a bankami a vždy ve spolupráci s kanadskou vládou. V roce 2017 byla EDC pověřena kanadskou vládou k vytvoření dceřiné Development Finance Institution (DFI, rozvojovou finanční instituci) jejíž hlavním úkolem je podpora rozvojových projektů a snižování chudoby v rozvojových zemích poskytováním finančních služeb privátnímu sektoru.

Na rozdíl od podobných úvěrových agentur není EDC závislá na státním financování, ale je zcela soběstačná (= fungující jako komerční instituce). Zisk je realizován formou úroků z půjček a pojistného a také formou prodeje dluhopisů (skrze vlastní finanční oddělení). Agentura má nastavený poměrně hluboký systém kontroly podpořených projektů a podporuje pouze projekty, které jsou finančně, ekologicky a sociálně odpovědné. Agentura podpořila v roce **2018 více než 13 100 společností**, z toho většina byly v segmentu malého a středního podnikání. Projekty podpořené na rozvojových trzích pak činily 25 % z celkového objemu. Dopadem na pracovní místa se pak jednalo o téměř půl miliónů udržených pracovních míst.

Agentura úzce spolupracuje s TCS a s dalšími strategickými partnery, tak aby pomohla zajistit bezpečnost realizovaných projektů. V roce 2018 byl například spuštěn „Export Guarantee Program“, který umožnil zapojené bance nabízet zajištěné úvěry malým a mikro podnikům.

EDC má navíc mandát proaktivně podporovat rozvoj vývozu, a to formou realizace obchodních / matchmakingových akcí (business connection events). Jeden z nástrojů takto nabízených pak je „connection financing“, tedy vydání nezávazného finančního závazku mezinárodní firmě, aby nakupovala od kanadského dodavatele.

EDC jakožto samofinancovaná instituce je řízen představenstvem, které je výhradně složeno ze zástupců privátního sektoru. Ti se zodpovídají hlavnímu akcionáři, kanadské vládě a reportují ministru diverzifikace mezinárodního obchodu.

V roce 2018 byla na pokyn EDC založena přímo řízená organizace Development Finance Institute Canada (DFIC), brandován jako FinDev Canada. Tato instituce financuje formou úvěru a zajištění projekty v rozvojových zemích.

Z pohledu přístupu k zahraničním vládním zakázkám

Unikátní nástroje přístupu k zahraničním vládním zakázkám pak nabízí společnost Canadian Commercial Corporation (CCC). Tato společnost, která je zároveň jakýmsi 3 pilířem poskytování kanadské podpory exportu, pak zajišťuje vysokou úroveň přístupu kanadských exportérů k zahraničním vládním zakázkám. CCC je pak vystupuje jako hlavní dodavatel (prime contractor) vládní dodávky, podepisuje a spravuje smlouvy s cizími vládami pro nákupy od kanadských dodavatelů. Každá smlouva je tak podepsána jménem kanadské vlády, čímž zajišťuje na obou stranách garanci dodání a podmínek. CCC podepisuje sub-kontrakt se všemi podmínkami s kvalifikovaným kanadským exportérem, který po splnění dodávky a podmínek

nemusí dále věnovat správě projektu prostor ani čas. CCC pak řeší veškeré finanční a administrativní záležitosti kontraktu.

Problematika regionálních a profesních komor

Hlavním a primárním hráčem je kanadská hospodářská komora³⁵ (Canadian Chamber of Commerce) se svou sítí více než 450 poboček zastupující více než 200 000 firem a živnostníků. Komora poskytuje všechny možné služby (od zpráv, reportů, organizací akcí, misí až po arbitrace) a prezentuje vliv obchodní sféry vládě země. Kanadská komora je členem ICC (mezinárodní sítě komor) a hraje velkou roli při komentování, analýze a přípravě podkladů při tvorbě regulací, politik a mezinárodních dohod.

Dobrá praxe – Kanada před několika lety představila tzv. kreativní exportní strategii (Canada's Creative Export Strategy), která vyčleňuje finanční prostředky a zdroje zahraničních zastoupení pro podporu vývozu umění, knih, filmu a hudby. Podpora je cílená na vybraná města.

SHRNUTÍ – KANADA

Kanada z principu své velikosti, geografické i kulturní odlišnosti přistupuje k vývozu oproti evropským zemím odlišněji. I přesto je zřejmé, že může být kanadský model řízení podpory vývozu, ale i aktuálnímu přístupu k otázkám dalšího vývoje velmi přínosný. Princip podpory exportu v Kanadě spočívá ve využívání 3 pilířů systému – tedy úvěrování a pojišťování (EDC), zprostředkování obchodu se zahraničními vládami (CCC) a tzv. Trade Commissioners Service, což jsou vládní úředníci působící jak v Kanadě, tak na ambasádách v cílových destinacích (princip obchodních radů). Výhodou systému je, že je plně integrovaný a velmi jednoduše uchopitelný z pozice žadatelů (vývozců). Kanada poměrně efektivně přistoupila k faktu, že většina nových exportérů vstupuje primárně na americký trh a celou koncepci postavila na podpoře primárního vstupu na americký trh, odkud pak společnosti pokračují dále do světa. Nástroje podpory exportu v Kanadě jsou poměrně jasné, přehledné a lehce uchopitelné. Vláda dbá na digitalizaci a konsolidaci dat do jednotných přístupových bodů (např. portál MyTCM pro podnikatele a další). Vzhledem k předpokládanému zhoršení ekonomického vývoje v následujících letech pak vláda představila program diverzifikace exportu a podporuje firmy ve zvýšení rozmanitosti svého vývozu (ať už geograficky, tak produktově). Kanada zároveň podporuje kreativní průmysly (film, umění, hudba, knihy) formou kanadské kreativní exportní strategie.

Prvky implementovatelné do českého prostředí

- Podpora B2G a G2G zakázek – skrze definovaný rámec podpory exportu pak vytvořit systém podpory B2G (business to government, government to government) zakázek pro české vývozce. Do českého prostředí pak lze v první fázi implementovat formou

³⁵ www.chamber.ca, Canadian Chamber of Commerce

nastavení formy / rámce, následně pak i formou vytvoření divize / odboru či specifické instituce.

- Zjednodušení přístupu a prezentace celého systému podpory exportu – formou portálu (viz MyTCS), jednotného brandu (Federal Identity Program, resp. Global Affairs Canada) a dalšího.
- Export Guarantee Program – možnost komerčních bank nabízet zajištěné úvěry mikro a malým firmám.
- CanExport program – zjednodušený a lehce administrovatelný (i přístupný) program pro mikro, malé a střední firmy při prezentaci a účasti na zahraničních trzích (v ČR již podobnost s programem pražský voucher).
- Podpora kreativních průmyslů – viz kanadský „Canada Creative Export Strategy“ (podpora vybraných umění, knih, filmového či hudebního průmyslu).

Příklady dobré praxe

Příklady dobré praxe – LED Roadway Lighting

O společnosti

LED Roadway Lighting Ltd. (dále jen „LED Roadway“ nebo „společnost“) je kanadská společnost se sídlem v Halifaxu v Novém Skotsku založená v roce 2007. Společnost čítá na 270 zaměstnanců a je zaměřena na výrobu převážně pouličního LED osvětlení, které je energeticky účinnější, úspornější ale znamená i adaptabilní řešení.

Efektivní a štíhlá výroba probíhá v nedalekém Amhestu a kromě Kanady jsou hlavními cílovými trhy Brazílie, Velké Británie, Čína nebo Karibik, kde se podařilo společnosti prosadit díky první úspěšné dodávce na Karibský ostrov Aruba. Právě tato „Arubská“ zakázka je vhodným a jedním z vybraných vzorových příkladů pomoci národního kanadského programu na podporu exportu. Vedle toho společnost své inteligentní pouliční osvětlení mezinárodně dodává do více než 60 zahraničních zemí.

LED Roadway dbá na životní prostředí, kontinuálně investuje do výzkumu a vývoje, s cílem produkovat výrobky, které jsou v souladu s udržitelným vývojem, snižují spotřebu energie, znečištění světlem a emise uhlíku. LED svítidla od LED Roadway znamenají pro zákazníka dlouhodobé úspory energie za předpokladu krátké návratnosti investic (ROI) neboť v průměru poskytují 60 % úsporu energie oproti klasické konvenční technologii.

Jak to začalo

Společnosti se podařilo vůbec vzbudit prvotní zájem úřadu na Arubě díky kanadské organizaci na podporu exportu – výše zmiňované Trade Commissioner Service. Victor Stott Trade commissioner v Caracasu, začal pomáhat tehda ještě zcela na místním trhu neznámé společnosti LED Roadway. Psal se rok 2010, kdy Aribské úřady teprve zvažovali možnosti a strategii nákupu nového veřejného osvětlení a Viktor Scott tehda propojil LED Roadway spolu s Arubskými zástupci z úřadu.

Výzva pro Canadian Trade Commissioner Services

Od prvního propojení LED Roadway a Arubskými úřady byla jasná spousta exportních bariér. Jednalo se například o punz neznámé společnosti, dále skutečnost, že samotná LED technologie byla nová, a vzhledem k tomu že se jednalo o modernější a co do provozních nákladů i o ekonomičtější řešení, tak rovněž pořizovací cena takového osvětlení byla vyšší. První jednání byla tak spíše skeptická, a to z toho pohledu, zda se LED Roadway podaří na novém trhu vůbec prosadit.

Řešení ze strany Canadian Trade Commissioner Services

Z počátku byly LED Roadway poskytnuty podpůrné informace, týkající se projektu na Arubě. TCS zde sbírala informace o plánované investici do veřejného osvětlení, které předávala společnosti se sídlem v Halifaxu, a naopak Arubě poskytla a sesbírala veškeré informace o výrobci LED Roadway, certifikace, reference. TCS hrála tedy na počátku roli mediátora, uspořádala vzájemná setkání a zajistila dopisy od vyšších kanadských úředníků. Celý proces od prvního kontaktu po dodání osvětlení však trval několik let, konkrétně 5 let vyjednávání a soustavné podpory ze strany TCS od roku 2010 přes 2012, kdy bylo nakoupeno 500 ks testovacích světel až po rok 2015 kdy byla uskutečněna samotná zakázka na 12 000 LED lamp. S ohledem na výše uvedené lze říci, že Kanada má opravdu propracovanou síť TCS, které mezi sebou efektivně komunikují, což dokládá sám o sobě tento příklad dobré praxe. Kontrakt na nové „zelené“ osvětlení pro ostrov Aruba by se ale neuskutečnil nebýt zainteresovanosti Trade Commissioner Service (TCS) v Caracasu, kde sídlí úřad odpovědný za Arubu, ale i v Halifaxu, odkud společnost LED Roadway pochází, v neposlední řadě pak spolupracovala i TCS v Nizozemském království ve městě Haag, pod které tento autonomní Antilský ostrov správně spadá. Všechny tyto TCS úřady spolupracovali se společným cílem maximálně využít své politické možnosti a společnosti LED Roadway jako dodavateli pomoci prosadit se na novém trhu nejen realizačně, ale i marketingově a strategicky.

Nástroje použité ze strany Canadian Trade Commissioner Services

- sběr informací o místním trhu a konkrétní zakázce
- iniciace komunikace z úřady, a rozesílání jednotlivých oficiálních dopisů, s cílem představit kanadský exportní podnik jako vhodného dodavatele, s výbornými referencemi a potřebnou certifikací
- pomoc s nastavením komunikační strategie
- aktivní účast na setkání mezi zadavatelem zakázky a exportní společností
- pomoc při přípravě podkladů pro zadavatele, kontrola formální správnosti
- spolupráce napříč TSC v Haagu, Caracasu a Halifaxu a z ní plynoucí synergie

Výsledek

Vzhledem k tomu, že investice do nového osvětlení na Arubě činila více než 6 mil. USD, tak byla pomoc tolika zástupců z různých zemí ze strany TCS nutná a pro výsledek rozhodující.

Sám globální viceprezident pro obchod Jeff Libis popsal spolupráci s TCS slovy, kdy odvedli jednotliví zástupci úřadu opravdu skvělou práci, neboť poskytli komplexní služby a reálně pomohli „prodat Kanadu na další klíčové trhy“. Proč klíčové, nyní se totiž LED Roadway na základě prvního úspěšného pilotního projektu na Arubě podařilo, že z celkového počtu 66 exportních zemí čítá 20 zemí jen v oblasti Karibiku. Projekt Aruba tak eskaloval business opravdu výrazně. LED Roadway v současné době pracuje na vývoji nového projektu v Trinidad, ale prosazuje se také na trzích, jako je jihovýchodní Asie a Afrika. S novými výrobky se podařilo znovuobjevit zájem v Evropě, v rámci nové Kanadsko-Evropské unie komplexní hospodářské a obchodní dohody (CETA).

Nicméně je třeba zdůraznit, že veškeré zde popsané kroky byly realizovány postupně, pracovalo se na nich několik let. Bylo tedy třeba soustavné součinnosti ze strany všech TCS úřadů. Nejprve v roce 2012 došlo na nákup prvních 500 ks testovacích pouličních osvětlení nového LED typu, přičemž samotná výměna všech 12 000 pouličních lamp a svítlen na ostrově Aruba byla schválena až v roce 2015. Při pozitivním zjištění reálné úspory energie, úspory na provoz a údržbu LED varianty došli v Arubě k rozhodnutí, že rozšíří základnu pouličního osvětlení o dalších 20 % a rozsvítí tím i část ostrova, která předtím nebyla osvětlena.

Zhodnocení

Společnost LED Roadway podtrhuje jako esenciální prvek v celém procesu trpělivost a kontinuitu, která je pro potenciální exportující společnost nezbytná. Dle jejich zkušenosti není mezinárodní obchod forma expanze, která by byla vhodná pro společnosti s cílem rychlého zisku. Nicméně dalším zdrojem případného úspěchu je též beze sporu nabízený produkt. V případě LED Roadway se jedná o ideální kombinaci. Ekologické výrobky v podobě malé spotřeby energie, nízkých nákladů na provoz a údržbu, dlouhou životnost a rovněž smart řešení, které navíc umožňuje měřit dopravní tok nebo měnit intenzitu/svítivost lamp. Pro zadavatele v podobě vládní zakázky to potom znamená, výbornou výchozí public relations pozici, kdy zvolená investice je politicky výborně obhajitelná z hlediska návratnosti a vykázané úspory, navíc je zároveň proekologickou volbou. Proto i samotná kanadská vláda vnímá skrze tento úspěšný příklad při vyhodnocování exportní politiky potenciál v oblasti vývozu udržitelných a úsporných řešení.

Příklady dobré praxe – Titan Environmental Containment Ltd

O společnosti

Dalším příkladem dobré praxe je Kanadská společnost Titan Environmental Containment (dále jen „Titan Enviromental“ nebo „společnost“), které při vstupu na nové mezinárodní trhy nepomohla výše zmíněná TCS, ale druhá vládní organizace z celkem 3 pilířovém systému zvaná Export Development Canada (dále jen „EDC“). Samotná společnost byla založena v roce 2006 a specializuje se na dodávky a instalaci vysoce kvalitních geosyntetik, jako jsou geomembránové vložky, geomříže, geotextilní tkaniny, ale i výrobky proti erozi či speciální

stavební výrobky, které pomáhají spravovat a chránit životní prostředí. Titan Enviromental jako lídr na kanadském trhu poskytuje inovativní a nákladově efektivní řešení pro širokou škálu stavebních, environmentálních a geotechnických projektů v různých odvětvích počínaje stavbou silnic, přes vodohospodářství a nakládání s odpady nebo též v oblasti těžby ropy a plynu a v neposlední řadě v zemědělství. Všechny produkty a technická řešení mají společný jmenovatel a sice jsou navrženy tak, aby byly přínosem pro životní prostředí a snížily naši uhlíkovou stopu. To, co společnost činí tak úspěšnou je, že materiál pouze nedodává a instaluje, ale nabízí komplexní služby. Pomáhá analyzovat proces, rozklíčováává jeho rizika a problémy a rovněž navrhuje řešení těchto problémů. Ačkoliv společnost navrhuje i své vlastní produkty, tak z velké části distribuuje výrobky jiných společností a prodává je po celém světě. Dnes má společnost 116 zaměstnanců v Kanadě i samostatnou dceřinou společnost operující ve Spojených státech v Houstonu, Texas zvanou Titan Environmental USA. Americká pobočka je zároveň i výrobním podnikem.

Co se mezinárodního obchodu týče, Titan Enviromental se zaměřuje hlavně na trhy ve Spojených státech, Austrálii, na Novém Zélandu, v Chile, Mexiku, Irsku, ale i Pákistánu, Africe, a dokonce až v Malajsii.

Jak to začalo

V roce 2016 již byla firma jedničkou na domácím trhu ve svém oboru environmentálních řešení a produktů pro stavebnictví, vodohospodářství a jiná odvětví a začala uvažovat o růstu na okolní zahraniční trh. Kanadské společnosti mají v naprosté většině případů tendenci expandovat nejprve do Spojených států amerických a nejinak tomu bylo i v případě Titan Enviromental.

Výzva pro EDC

Titan Enviromental pociťovala jako slabé místo při vyhodnocování exportní politiky hlavně cash flow, a to, protože většina produktů nebyla jejich vlastní výroby, ale nakupovala je. Rovněž jako kanadská společnost měla samozřejmě ztíženou výchozí pozici při posuzování solventnosti potenciálního zahraničního partnera, přičemž realizace zahraniční zakázky, která by nebyla zaplacená a zůstala účetně jako neuhrazená pohledávka, by byla značná ztráta pro společnost. Důvodem je nižší marže na předprodávaných produktech (ačkoliv jsou s přidanou hodnotou) a vysoké náklady na vstupy – nákup zboží před samostatnou instalací u koncového zákazníka.

Řešení ze strany EDC

Společnost původem z Manitoby v Kanadě kontaktovala EDC, kdy vzhledem k situaci a charakteru realizovaného obchodu, zhodnocení potenciálních rizik a dalšího, byla společnosti nabídnuta forma podpory v podobě pojištění portfolia pohledávek tzv. Portfolio Credit Insurance.

Nástroje použité EDC

- Primárně bylo využito Portfolio Credit Insurance, přičemž EDC popisuje tento nástroj jako ideální pro společnost která:
 - Má konzistentní prodeje
 - Má vyšší počet zákazníků a kontraktů, které chce pojistit
 - Potřebuje flexibilní pokrytí s více možnostmi
 - V případě zrušení smlouvy musí uhradit náklady na přepravu a případné další vstupní náklady

Toto pojištění portfolia všech aktivit znamená 90% návratnost v případě, že nastanou nejčastější problémy a rizika ze strany zahraničního odběratele, a sice

- že zákazník prohlásí bankrot
- je v prodlení s platbou
- odmítne zboží převzít
- jednostranně odstoupí od smlouvy před odesláním
- v případě že dojde k zrušení vývozních / dovozních povolení aj.

Vedle ochrany rizikovosti byly vyhodnoceny jako další vhodné nástroje:

- zvýšení přístupu k pracovnímu kapitálu
- a tzv. bonding jedna z forem ručení

Výsledek

Za tři roky od doby, kdy Titan začal používat EDC Portfolio Credit Insurance, společnost zvýšila tržby o více než 60 %. Dle slov CFO společnosti Dereka Bishopa: “Kdykoli budu mluvit s jiným finančním ředitelem, doporučím mu EDC portfolio insurance. Pokud jej nepoužíváte a jste ve stavebnictví, opravdu nevíte, o č přicházíte” Navíc má Titan Enviromental ambiciózní plány na vývoz i do budoucna. Chce, aby se americká dceřiná společnost, která v loňském roce zaznamenala růst meziroční růst o 65 %, nadále tuto proporcionalitu držela a doufá také, že příští rok navýší o dalších 20 % z prodeje na zcela nových trzích, neboť vývoz je rozhodně jednou z velkých strategických priorit společnosti pro rok 2019.

Příklady dobré praxe – MDS Aero Support Corporation

O společnosti

Společnost MDS Aero Support Corporation (dále jen „MDS“ nebo „společnost“), založená v roce 1985, se za posledních 34 let na trhu vyšvihla na pozici světového lídra v řešení plynových turbínových motorů a je předním dodavatelem špičkových testovacích zařízení a testovacích systémů pro motory s plynovými turbínami. Aneb MDS přináší do světa průmyslu, letecké a lodní dopravy bezpečnost, neboť její řešení umožňují testovat plynové motory za reálných podmínek provozu. MDS se sídlem v Ottawě, a nenovějším testovacím zařízením umístěným v Manitobě, městě Thomson a celkem skoro 150 zaměstnanci pouze v Kanadě

mateřské společnosti, má dnes své pobočky – administrativní a testovací všude po světě od Anglie, přes Německo, Rusko, Čínu až do Koreji a Indie.

Jak to začalo

Zprvu to byla ovšem malá firma operující pouze v rámci tuzemského trhu, které se v roce 1993 za pomoci vládní organizace Canadian Commercial Corporation (dále jen „CCC“), tvořící třetí a poslední pilíř v rámci kanadské národní organizační struktury podpory exportu, podařil první velký mezinárodní kontrakt pro Royal Air Maroc, Marocké národní aerolinky. Marocké aerolinky chtěly vybudovat testovací zařízení pro jejich letadlové motory v Casablance.

Výzva pro CCC

V rámci výběrového řízení, čelila kanadská společnost tvrdé konkurenci, konkurovali jí 2 větší, známější a zkušenější konkurenční společnosti z USA a Belgie, které se důkladně připravily a předaly propracovanou nabídku. MDS to ale nevzdala, právě naopak přemýšlela, jak by zvýšila svou důvěryhodnost. Zkontaktovala tedy CCC, aby ji v rámci daného tendru podpořila.

Řešení ze strany CCC

CCC hodnotila MDS jako vývozce s potenciálem a zaručila plnění celého kontraktu ze strany malé a relativně neznáme společnosti.

Nástroje použité CCC

Klíčovým nástrojem bylo, že CCC podepsalo subdodavatelskou smlouvu, a sice že splní smluvní závazky kanadského vývozce. Zároveň však CCC převzalo veškerý dohled nad výkonem a finanční správou smlouvy. CCC se tedy stalo v podstatě alternativním dodavatelem. Zde je jasně patrný rozdíl mezi tímto příkladem úspěšné praxe v porovnání s prvním případem LED Roadway a organizací TCS. Kromě převodu odpovědností v případě selhání MDS, se CCC podílela, respektive dohlížela exekutivně na přípravu kontraktu mezi Marockými aerolinkami a kanadským dodavatelem.

Výsledek

Kontrakt mezi MDS a Marockými národními aerolinkami se zdařil hlavně díky CCC, kdy CCC zajistila smlouvu o celkové výši 40 milionů USD a otevřela dveře realizaci zakázky pro kanadskou exportní společnost. MDS však splnili svou část na výbornou. Vybudovali své první zahraniční testovací zařízení letadlových motorů na klíč. Toto zařízení lze popsat jako konstrukční, inženýrský, co více, komplexní úspěch, neboť zařízení je i dnes po 25 letech stále v provozu. Od svého prvního obchodu s Royal Air Maroc spolupracuje MDS s CCC na dalších 12 projektech v celkové hodnotě téměř 165 milionů dolarů. Takto si kanadská firma zajistila pozici světového lídra ve výrobě zařízení na testování turbínových motorů. Před nějakou dobou podepsala smlouvu s Rolls-Royce na vybudování největšího a technologicky nejvyspělejšího zařízení na testování turbínových motorů na světě. Toto testovací zařízení se nachází v severní Manitobě a motory se zde mimo jiné vystavují extrémnímu chladu. MDS

doporučuje spolupráci s CCC všem ostatním vývozům, rozdíl mezi využitím tohoto instrumentu a snahou expandovat do zahraničí je nebetyčný. Jednou z výhod je uvolnění jinak nepříjemných smluvních podmínek. Projekty, které jsou jinak vyžadovány dluhopisy v rozmezí 5–15 % a další cenné papíry, často představují pro menší vývozce obrovské finanční riziko. CCC však poskytuje 100 % státní garanci plnění smlouvy, aby kanadské firmy měly možnost participovat na jinak nedosažitelných projektech. Kanadská vláda je přesvědčena, že kanadská řešení jsou inovativní, kvalitní a vysoce konkurenceschopná, a proto riskuje a je otevřena smysluplné projekty takto garantovat i do budoucna a vývozní podíl i nadále navyšovat.

KOMPARATIVNÍ ANALÝZA

Cílem této kapitoly je porovnání jednotlivých aspektů podpory exportu ve vybraných zemích včetně porovnání funkční struktury včetně systému prezentace, historie, nabízených služeb a směřování do budoucna. Na základě zpracovaných případů dobré praxe pak rozklíčovat možné prvky zahraničních podpor exportu. Z vybraných zemí se pak jedná o Maďarsko, Švédsko a Kanadu.

Ukazatel	ČR	Maďarsko	Švédsko	Kanada
Populace	10 500 000	9 900 000	9 600 000	35 500 000
HDP (v USD)	39 741	30 652	53 249	48 107
Daň z příjmu – osobní / na HDP	4 %	5 %	13,1 %	11,6 %
Zadlužení státu (k HDP)	40,1 %	87,8 %	56,7 %	108,3 %
Podíl vývozu na HDP	78,5 %	86,5 %	45,7 %	31,8 %
Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (na HDP)	1,8 %	1,3 %	3,3 %	1,6 %
Nezaměstnanost	2,2 %	3,7 %	6,3 %	5,8 %
Podíl samozivitelů / živnostníků	16,9 %	10,4 %	9,6 %	8,3 %
DPH	21 %	27 %	25 %	13–15 % ³⁶

Tabulka 8 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD či k 31.12.2018

Porovnání základních ekonomických ukazatelů

Všechny vybrané země prošly nejenom nedávnou řadou změn v systémech podpory exportu, ale zároveň všechny mají poměrně vysoký podíl podpory vývozu na HDP. Zatímco **Česká republika** a **Kanada** mají vysoký podíl vývozu do jedné sousedské země, **Maďarsko** a **Švédsko** pak nikoliv. Všechny země se pohybují v podobné míře počtu obyvatel a také výši svého HDP.

Česká republika v základních ukazatelích OECD vychází poměrně dobře, naprosto zjevný je však podíl vývozu na HDP (v tomto případě 78,5 %), což je velmi vysoké číslo. Většina českého vývozu je pak koncentrována do zemí Evropské unie (přes 80 %), téměř 90 % pak do Evropy jako takové. Nejnížší nezaměstnanost ze všech zemí EU a velmi nízké zadlužení státu (40,1 % následované Švédskem – 56,7 %). Poměrně důležitým ukazatelem je pak výše hrubých domácích výdajů na R&D – výzkum a vývoj na HDP, kde se ČR umísťuje na evropský průměr. Zajímavý pak je také poměr samozivitelů / živnostníků v ČR – ten je v rámci všech vybraných zemí zásadně nejvyšší. Česká republika pak má jednoznačně nejvyšší počet mikropodniků (do 9 zaměstnanců)³⁷ a to okolo 160 000, následována Švédskem (47 500) a dalšími (podobně), podíl exportu mikropodniků na HDP je pak v ČR absolutně nejmenší, na rozdíl od ostatních zemí.

³⁶ Goods and services tax (GST) je 5 % platná pro všechny, dle provincií pak harmonized sales tax (HST) je 8, resp. 10 %, celkem 13, resp. 15 %.

³⁷ OECD (2019), Enterprises by business size (indicator). doi: 10.1787/31d5eeaf-en (Accessed on 17 October 2019), srovnání 4 vybraných zemí

Maďarsko je ze všech zvolených zemí pak jednoznačně nejvíce závislé na vývozu, podíl vývozu na HDP je pak neuvěřitelných 86,5 %. Státní politika podpory exportu prošla v posledních letech řadou změn a je to velmi diskutované téma hlavně z důvodu nezbytnosti exportu. Země má navíc více než 2násobné zadlužení státu vůči HDP a nejnižší hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (1,3 % oproti např. 3,3 % ve Švédsku). Daňové zatížení je v Maďarsku poměrně vysoké a daň z přidané hodnoty pak nejvyšší (27 %) ze všech srovnávaných zemí. Hrubý domácí produkt je pak ze srovnávaných zemí nejnižší (30 652 následován 39 741 v ČR). Maďarsko v současné době reflektuje potřebu silné podpory exportu, možnou hospodářskou krizi a investuje tak zejména do vývozu v okolních zemích (viz vzniklý CED – Central European Development Network Nonprofit).

Švédsko jakožto stát sociálního blahobytu a nejvyššího zdanění (jak osobního, tak korporátního, včetně poměrného k HDP) pak vykazuje i dobré ukazatele podílu vývozu na HDP (okolo 50 %), nízkého zadlužení státu k HDP (57 %, ČR pak 40 % a Kanada přes 108 %) a jednoznačně nejvyšších hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj k HDP – 3,3 %, což je skutečně velmi vysoké číslo. Švédsko však zároveň vykazuje nejvyšší aktuální nezaměstnanost. Švédská státní podpora exportu je však velmi specifická a Švédský stát vyvíjí velký tlak na kvalitu poskytovaných služeb podnikatelů.

V případě **Kanady** lze pak sledovat většinou průměrné ukazatele. I přesto, že je Kanada největší (populačně i rozlohou) zemí ze všech sledovaných, je velmi specifická z pohledu podpory exportu. Většina kanadského exportu směřuje do Spojených států, Kanada si je této situace dobře vědoma a v současné době přináší řadu opatření zejména na diverzifikaci (jak geografickou, tak produktovou). Kanada jednoznačně nejvyšší zadlužení státu vůči HDP (přes 108 %) a poměrně nízký podíl vývozu na HDP (31 %). Zejména aktuální diskuse v Kanadě však naznačují silnou podporu exportu a nových příležitostí pro firmy. V Kanadě také poměrně efektivně funguje systém podpory vývozcům ve věci získávání zahraničních vládních zakázek. Podíl hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj k HDP je pak poměrně nízký (1,6 % ve srovnání se Švédskem – 3,3 % a např. ČR – 1,8 %).

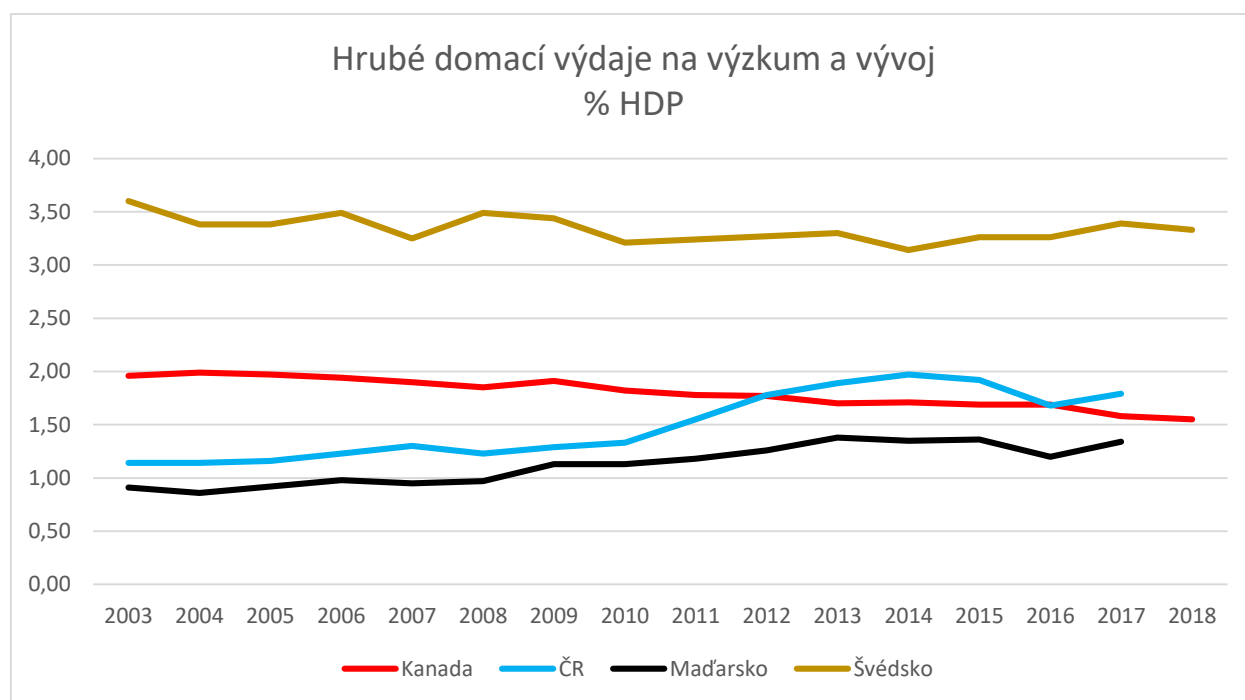
Výdaje a podpora výzkumu a vývoje

Tento bod jsme se rozhodli zaměřit zejména z důvodu aktuálního směřování státní podpory inovací, výzkumu a vývoje. K listopadu 2019 je plně platná inovační strategie ČR pro období 2019–2030 podporovaná ministrem průmyslu a obchodu ČR a vice-premiérem Karlem Havlíčkem. Pro tyto účely jsme srovnali hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (indikátorem vůči HDP), který pravidelně zpracovává OECD.

Definice indikátoru OECD – Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (Gross domestic spending on R&D) – tento ukazatel je definován jako celkové výdaje (běžné i kapitálové) na výzkum a vývoj realizované všemi domácími společnostmi, výzkumnými institucemi, univerzitami

a vládními laboratořemi v zemi. Tento ukazatel zahrnuje výzkum a vývoj financovaný ze zahraničí, ale nezahrnuje domácí finance na výzkum a vývoj realizovaný mimo hranice země. Indikátor se měří v USD na základě parity kupní síly, a to jako procentuálním vyjádřením vůči HDP.

Jak je z níže uvedeného grafu zřejmé, tak Česká republika dlouhou dobu neměla za prioritu investice do výzkumu a vývoje, tento stav se zlepšuje od roku 2011 (tedy v období po světové hospodářské krizi) a vychází zejména z národní hospodářské strategie pro období 2012–2020. Nejlepší data vykazuje Švédsko, které dlouhodobě podporuje výzkum, vývoj a inovace. To odráží i velmi efektivní systém podpory exportu, který navíc funguje (zejména v případě agentury Business Sweden) na zcela tržním principu. Podle posledních údajů z roku 2018 (zdrojem pak byl tweet Ministra průmyslu a obchodu Karla Havlíčka ze dne 18. 10. 2019) dosáhly výdaje na výzkum a vývoj 2 %. Je zřejmé, že se jedná o prioritu aktuální vlády.



Graf 6 - hrubé domácí výdaje srovnávaných zemí na výzkum a vývoj / % HDP

zdroj: OECD (2019), Gross domestic spending on R&D (indicator). doi: 10.1787/d8b068b4-en (Accessed on 15 October 2019)

Podpora vývozu z pohledu velikosti podniků

Ve většině sledovaných zemí, pak při přípravě nebo implementaci exportní strategie, hraje velkou roli podpora dle velikostí podniků. Pro lepší představu o aktuálním stavu a důležitosti podpory exportu dle velikosti podniků jsme analyzovali zejména tzv. mikropodniky (tedy společnosti s max. 9 zaměstnanci). V **České republice** je těmto společnostem věnována minimální pozornost. Všechny sledované země vykazují prioritizaci podpory malým a středním firmám (tedy firmám do 50, resp. 250 zaměstnanců).

Dobrá praxe – Všechny země podporují malé a střední podniky, jako efektivní se pak jeví přímé zaměření a nabídka nástrojů na podporu vývozu mikropodniků (včetně podpory jejich zapojení do hodnotových a dodavatelských řetězců).

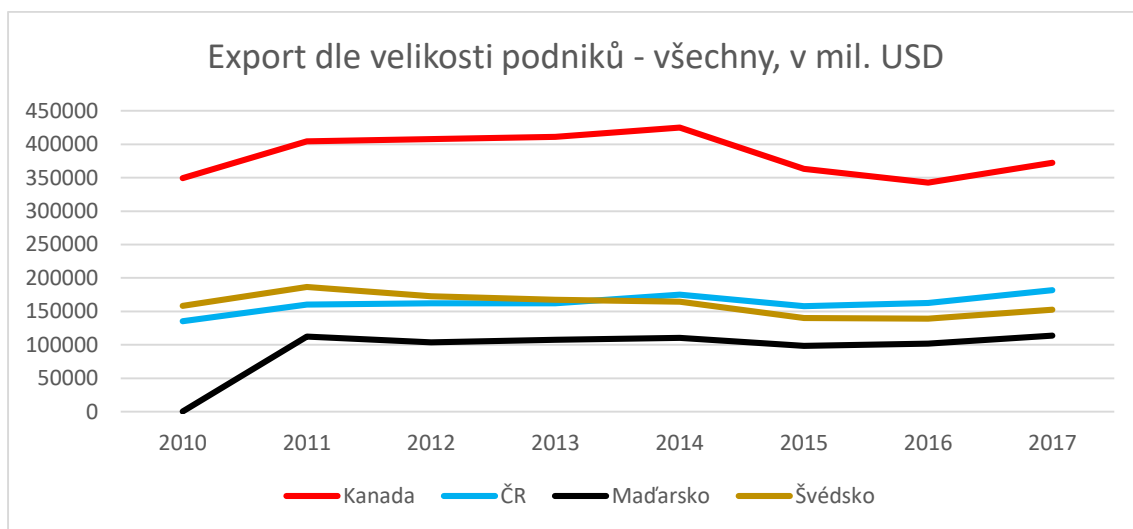
V **Maďarsku** pak již platná exportní strategie pro období 2019–2030 předpokládá potřebu zvýšení podílu malých a středních podniků na vývozu o 50 % (do roku 2030), což je velmi silný závazek. Země se pak snaží integrovat malé a střední firmy do globálních sub-dodavatelských řetězců, což je jedním z hlavních úkolů agentury HEPA. Maďarsko pak velmi silně podporuje vývoz zejména do zemí v regionu střední a východní Evropy. O tom nese svědčí pouze závazek vytvořit nejrychlejší a nejvíce tržně-orientovaný systém financování exportu, ale zároveň představení agentury CED (Central European Development Network Nonprofit), která má v zemích s vysokým podílem maďarského obyvatelstva podporovat vývoz a rozvoj malého a středního podnikání.

Švédsko je pak z pohledu analýzy poměrně specifická země. Ve svém aktuálním směřování má také bod věnující se posílení sektoru malých a středních podniků, včetně mikropodniků. Celá švédská exportní strategie je zaměřena na zajištění nejnižší úrovně nezaměstnanosti v celé Evropě (k roku 2020). Jednotliví účastníci podpory exportu pak mají za úkol zvyšovat počty exportujících firem, které se účastní globálního trhu (= vstupu do dodavatelských řetězců bez ohledu na hranice, tedy posilování oborové profesionalizace). Dále pak zvyšovat postavení švédských produktů a služeb v hodnotovém řetězci, tedy posílit kvalitu výroby a systémů. Za tímto účelem podporuje personální zajištění svých agentur (oborová specialisté) a zvyšuje atraktivitu Švédska jako brandu (důraz na image). Samozřejmě to odráží i důraz kladený na kvalitu inovací, výzkumu a vývoje, o čemž odpovídají i výše zmíněné indikátory. Je dobré také zmínit, že Švédský export je také vysoce koncentrován do zemí EU.

V případě **Kanady** je pak v aktuálním přístupu k podpoře exportu vidět obava z možné hospodářské krize. Země tak chce usnadnit vývoz malým a středním firmám, které se podílejí 99,8 % na výkonu národního hospodářství, ale zajišťují pouze 11,7 % vývozu. Kanada tohoto chce dosáhnout pomocí tzv. dohod o volném obchodu (FTA), což ale není téma pro ČR, které podléhá dohodám uzavřeným na úrovni unie. Kanada klade velký důraz na budoucí podporu digitálního obchodu a vývozu digitálních služeb, a to také formou cílení na vybraná prioritní města pro vývoz (tedy nepřímé zaměření na země). Země také podporuje vývoz firem vlastněných či řízených ženami (na základě výzkumu o vyšším podílu vývozu u firem, které vlastní či řídí ženy).

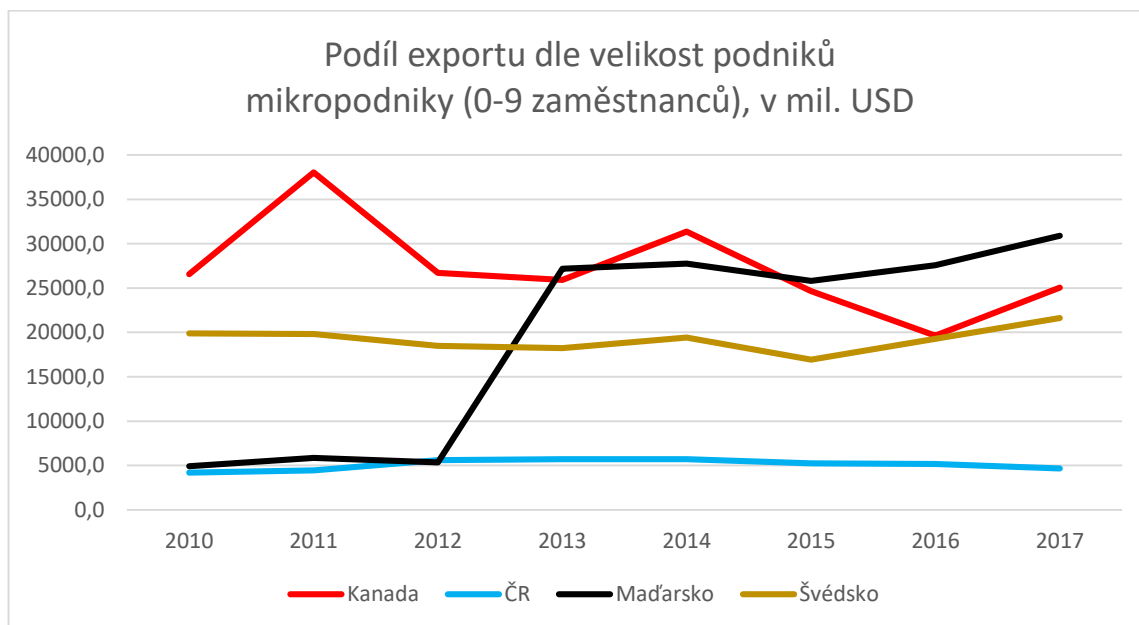
Definice indikátoru OECD – Vývoz dle velikostí podniků (Export by different sized enterprises) – tento ukazatel je definován jako přínos vývozu dle velikostí firmy. Velikost firmy je pak měřena počtem zaměstnanců společnosti a vývoz uváděn v milionech USD. Společnosti jsou pak dle mezinárodních standardů děleny na mikropodniky (do 9 zaměstnanců), malé firmy (do 50 zaměstnanců), střední firmy (do 250 zaměstnanců) a velké firmy (více).

Z níže uvedeného grafu je vidět celkový vývoz jednotlivých zemí v milionech USD. Tento graf je publikován z důvodu srovnání s níže vybranou cílovou skupinou – mikropodniky. U malých, středních i velkých firem pak jednotlivé údaje poměrně přesně kopírují celkovou křivku vývozu (viz graf 4).



Graf 7 - Podíl exportu dle velikosti podniků v mil. USD, všechny
zdroj: OECD (2019), Exports by business size (indicator). doi: 10.1787/54d56e8b-en (Accessed on 15 October 2019)

V případě zaměření na podíl vývozu mikropodniků pak zjistíme, že **Česká republika** vykazuje jednoznačně nejhorší údaje. Všechny ostatní země mají podobný podíl mikropodniků na vývozu, v případě ČR je to pak žalostně málo. Ostatní země mají nastavenou poměrně funkční podporu mikropodniků (nebo ji zavádí).



Graf 8 - Podíl exportu dle velikosti podniků – mikropodniky (0-9 zaměstnanců)
zdroj: OECD (2019), Exports by business size (indicator). doi: 10.1787/54d56e8b-en (Accessed on 15 October 2019)

Diverzifikace exportu

Diverzifikace exportu či rozmanitost vývozu je poměrně živým tématem nejen ve všech sledovaných zemích, ale také v České republice. Jak jsme již zmínili, na téma došlo i během Sněmu Svazu průmyslu a dopravy ČR 2019 (dne 7. 10. 2019) kde prezident Hanák i premiér ČR Andrej Babiš několikrát zmínili neúspěšnou diverzifikaci exportu v minulosti. **Česká republika** je zemí s vysoce koncentrovaným vývozem, a to primárně do zemí EU a eurozóny. Hlavními vývozními destinacemi ČR jsou Německo, Slovensko, Polsko, Francie, Velká Británie, Rakousko, Itálie atd. Stejně tedy jako Maďarsko se jedná primárně o vývoz do sousedních zemí či do klíčových ekonomik EU. Vzhledem k tomu, že více než 78 % českého HDP náleží vývozu, je poměrně důležité vnímat i rozmanitost vývozu.

Maďarsko je na tom podobně jako ČR s tím, že jeho závislost na vývozu je ještě vyšší. Země však nezbytnost diverzifikace exportu reflektuje ve své aktuální exportní strategii. Do roku 2030 se zavázala snížit cílení vývozu v důsledku vysoké geografické koncentrace, a to mimo EU a zároveň výrazně zvýšit podíl vývozu do zemí mimo EU. Maďarsko chce geografické diverzifikace navíc dosáhnout budováním mezinárodně uznávaných maďarských značek (také skrze tzv. program prioritního partnerství) a podporovat maďarské investice v zahraničí za účelem získávání nových trhů také pro export.

Švédsko pak se svým podílem vývozu ve výši 45 % na HDP a 70 % vývozu do zemí EU nevybočuje z řady. Švédsko ve své minulé exportní strategii plánovalo diverzifikaci exportu, avšak postupně řešenou během celé dekády. Hospodářská krize však zasáhla zemi nepřipravenou, a tak k reálné podpoře diverzifikace exportu nedošlo (myšleno směřování na rozvojové a východní trhy). Právě nepříznivý dopad hospodářské krize a nepřipravenosti však přinutil zemi k celostní reorganizaci státní podpory exportu a změny zaměření a přístupu k diverzifikaci. Agentury podpory exportu pak samy identifikují exportní příležitosti a vhodné vývozce. Cílem strategie není jen geografická diverzita exportu, ale zároveň produktová včetně změny systému v hodnotovém řetězci – tzn. zvýšení postavení švédských produktů na světových trzích.

Velmi specifickým příkladem je pak **Kanada**, která byla hospodářskou krizí a vysokou koncentrací svých exportů zasažena nejvíce ze všech sledovaných zemí. Mezi lety 2008–2009 pak utrpěla 21% pokles ve vývozu během jednoho roku. Kanada pak primárně zaměřuje svou aktualizovanou exportní strategii (2019) na diverzifikaci exportu, a to s vědomím toho, že tímto vyřeší nesystémová rizika (odolnost vůči rizikům tržního přístupu) i když ne ta systémová (opatření jednotlivé vlády či politiky). Kanada cílí jak na větší geografickou diverzitu exportu (aktuálně je export koncentrován do USA, Mexika, dále pak až do Německa, Francie či Austrálie), ale zároveň produktovou – ta odstraňuje tzv. „holandský paradox“ (tedy závislost exportu na jednom či několika výrobcích). Kanada tak koncem loňského roku představila „Strategii diverzifikace exportu“ kde se zavázala investovat více než miliardu dolarů do nových nástrojů (infrastruktura na podporu obchodu, poskytování financí – úvěrů a pojištění a posílení

podpůrných služeb pro vývozce). **Hlavním cílem strategie** pak je zdvojnásobit vývoz do zámoří do roku 2025.

Dobrá praxe – Zhodnocení a reflexe výhod geografické, produktové a hodnotové diverzity vývozu je dobrou přípravou na ekonomické výkyvy či hospodářskou krizi v budoucnosti.

Institucionální uspořádání podpory exportu

Poměrně zásadní je pohled na institucionální uspořádání podpory exportu. Ze všech studovaných zemí je však zřejmé, že zásadní vliv na rozhodnutí o směřování podpory hraje politická situace a politická rozhodnutí.

Dobrá praxe – Národohospodářská a exportní politika by měla jednoznačně přesahovat volební období a neměla by podléhat krátkodobým politickým vlivům.

Z pohledu uspořádání podpory exportu v dané zemi není potřeba detailního popisu **českého modelu**, který je pro čtenáře této analýzy poměrně zřejmý. Koordinátorem aktivit podpory vývozu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které v určitých segmentech podpory „soupeří“ s Ministerstvem zahraničních věcí. Nabídka nástrojů je však mírně rozdělena mezi MPO, MZV, Czechtrade a Czechinvest. Dlouhodobým tématem je také slučování agentur či dokonce banky ČEB a pojišťovny EGAP.

Země	Zastřešující subjekt	Agentura Export	Agentura Investice	Exportní banka	Garanční pojišťovna
Maďarsko	Ministerstvo zahraničních věcí a obchodu	HEPA	HIPA	EXIM (MEHIB)	
Švédsko	Ministerstvo zahraničních věcí, resp. Ministerstvo financí	Business Sweden	Business Sweden	SEK	EKN
Kanada	Global Affairs Canada	TCS	Invest-in-Canada	EDC	
ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, resp. Ministerstvo financí	Czechtrade	Czechinvest	ČEB	EGAP

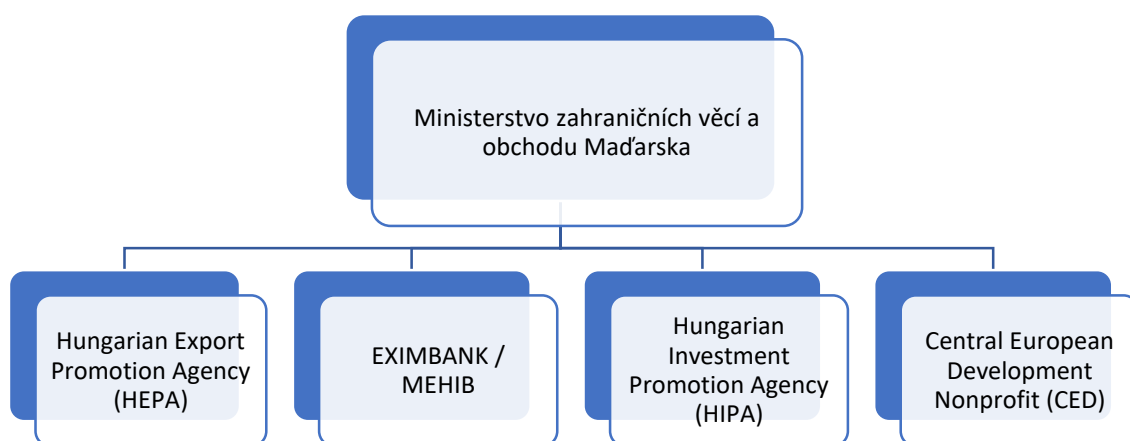
Tabulka 9 - Přehled jednotlivých agentur ve vybraných zemích, zdroj: vlastní výzkum

Maďarsko zvolilo po dlouhých diskusích o optimalizaci exportu a zahraničního obchodu model úplné reorganizace. Ta vedla k odstranění kompetenčního boje, snížení nákladů, a to jak personálních, tak administrativních. Nový model zahrnoval vytvoření Ministerstva zahraničních věcí a obchodu (ve správném významu pak zahraničních věcí a zahraničního obchodu). Ministerstvo vzniklo odtržením odborů spravujících zahraniční obchod

a začleněním do Ministerstva zahraničních věcí. Pro účely této analýzy je dobré zmínit, že Maďarsko má pořád Ministerstvo národního hospodářství. Veškeré agentury na podporu vývozu a celá agenda však byla přesunuta pod Ministerstvo zahraničních věcí a obchodu Maďarska.

Maďarská agentura na podporu exportu HEPA pak není sloučená s Maďarskou agenturou pro podporu příchodích investic (HIPA) – tento model je tedy zcela odlišný od běžných úvah v českém prostředí. Zajímavé je představení agentury CED, která má za cíl podporovat rozvoj vývozu, posilování investic v zahraničí a podporu podnikání v sousedních a blízkých zemích (zemích střední a východní Evropy).

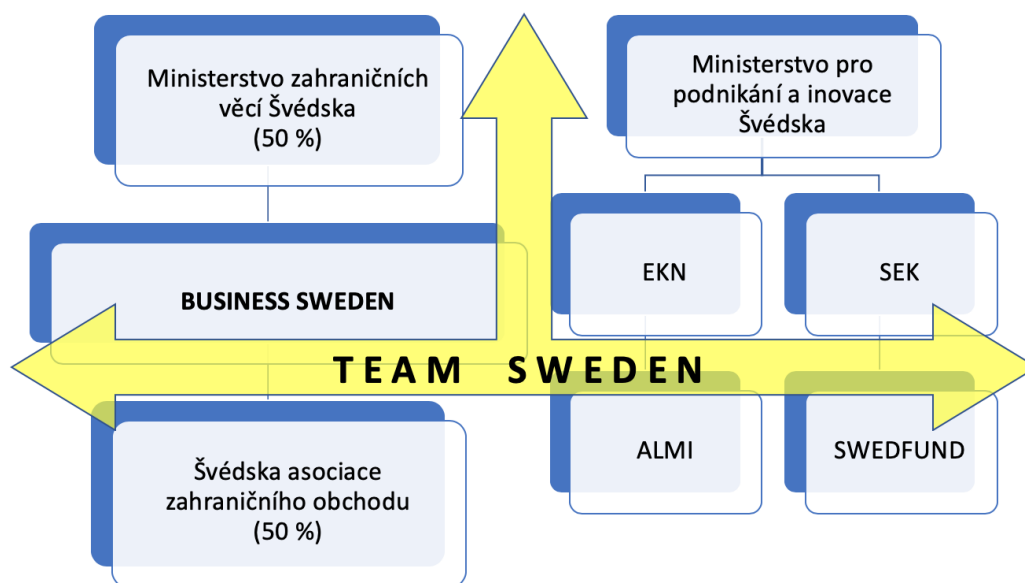
Banka EXIM a pojišťovna MEHIB jsou oddělené organizace, ale prezentovány pod jednou značkou EXIM.



Model 1 - Maďarská institucionální struktura podpory exportu – vlastní znázornění pro účely této analýzy

Švédsko je pak z pohledu institucionální podpory podstatně složitější, a to, aniž bychom se domnívali, že je samotná poskytovaná podpora složitěji dostupná. Poměrně složitější je pak samotná struktura švédské podpory exportu, a to hlavně z důvodu kompetenční různorodosti. Zatímco Business Sweden jakožto agentura na podporu exportu, ale i příchodích investic, je vlastněná z 50 % státem a z 50 % švédskou asociací zahraničního obchodu (tedy v privátních rukách).

Je dobré zmínit, že agentury byly sloučeny v roce 2013 (z původní Swedish Trade Council a Invest Sweden). Vedení agentury se zodpovídá Ministerstvu zahraničních věcí. Mírně odlišná situace pak je exportní úvěrové banky a pojišťovny – SEK a EKN, která spadá pod kontrolu Ministerstva podnikání a inovací (Ministry of Enterprise and Innovation) – odbor přímo řízených organizací.



Model 2 - znázornění švédské institucionální podpory – vlastní znázornění pro účely této analýzy

Velmi specifické je pak i institucionální uspořádání v **Kanadě**. Vzhledem k velikosti země a kulturní i geografické vzdálenosti je systém podpory uchopen mírně odlišně. Z našeho úhlu pohledu je však velmi přehledný a jasný. Kanada velmi dbá na svou prezentaci a jednotnou identitu prezentovaných značek. Historicky si země prošla řadou změn v systému řízení podpory exportu a to primárně z politických důvodů. Aktuálně je systém velmi přehledný a komplexní. Nadřazený orgán (jakési účelové sdružení do „ministerstva“) Global Affairs Canada zajišťuje koordinaci všech zapojených ministerstev a efektivně tak odstraňuje bariéry v podobě kompetenčních sporů.

Velmi zajímavým prvkem v jednotném přístupu k podpoře exportu je také velmi jednoduchý přístup k jednotlivým službám, jednoduché a přehledné webové stránky a velmi jednoduše definované programy.

Služby pojišťovny a úvěrové společnosti jsou pak sloučeny v brandu Export Development Canada – EDC. Organizace opět vykazuje prvky usnadněného přístupu, hledání informací a žádosti o podporu. Taktéž nabízené nástroje podpory exportu jsou administrativně jednoduché.

Dobrá praxe – Kanada velmi dbá na jednoduchost přístupu k informacím a administrativně nenáročné programy podpory, např. níže zmiňovaný nástroj CANEXPORT pro exportéry.



Model 3 - model kanadské institucionální podpory exportu – vlastní znázornění pro účely této analýzy

Global Affairs Canada je řízeno 3 ministerstvy a ministry – Ministerstvo zahraničních věcí (Ministry of Foreign Affairs), Ministerstvo mezinárodního obchodu (Ministry of International Trade) a Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj (Ministry of International development). Každý z ministrů má na starosti jednu agendu. Všechny přímo řízené organizace pak spadají pod Ministerstvo pro mezinárodní obchod.

V červnu 2019 jsme v rámci získávání podkladových dat provedli mystery shopping (5 kanceláří) v rámci nabídky Czechtrade při vstupu na zahraničních trhy. Faktická odpověď z několika zahraničních kanceláří Czechtrade (také v rámci odkazu z centrály) bylo jediné zaslání formuláře pro objednávku služeb vyhledávání partnerů v ceně okolo 30 000 Kč s tím, že se případu budou moci věnovat až v řádu měsíců. Odpověď podobného typu dorazila téměř ze všech dotazovaných kanceláří. Oceňujeme však proaktivní přístup ze strany Czechtrade, který jsme však nenašli při dotazování na poskytované služby ze strany zaměstnanců zahraničních zastoupení MZV.

Zajímavé je se taky podívat na to, zdali jsou nabízené služby jednotlivých agentur zdarma či hrazené. V tomto případě pak vybočuje pouze Švédsko, které celý systém podpory exportu postavilo na odbornosti a profesionalizaci, a tudíž jsou všechny služby plně hrazené.

Země	Maďarsko	Švédsko	Kanada
Placené služby	NE	ANO	NE

Tabulka 10 - přehled analyzovaných zemí a nezbytnost hrazení poskytovaných služeb ze stran firem

Slučování agentur a dalších organizací, alianční prezentace, brandování.

Primárním cílem této analýzy bylo zjistit v jakém stavu je institucionální uspořádání ve vybraných zemích, jakým způsobem země přistupují k prezentaci a jak se v poslední době vyvíjel stav politického přístupu k uspořádání a řízení agentur.

Dobrá praxe – Federal Identity Program je projekt kanadské vlády za účelem poskytnout veřejnosti jednotný a ucelený obraz o státních organizacích, projektech a aktivitách. Program je řízen tzv. „Treasury Board Secretariat“³⁸ a užití všech log a veřejné prezentace musí být schváleno tímto odborem.

Z našeho pohledu je nejjednodušeji uchopený a pochopitelný **Maďarský** model, neboť i přes značný zásah a změnu v uspořádání řízení podpory exportu v nedávné době (hlavně ale na úrovni ministerstev), stále vykazuje podobné institucionální uspořádání jako v ČR. Klíčové agentury HEPA i HIPA nejsou sloučené, alianční prezentaci jsme v praxi nenašli. Poměrně funkční je pak prezentace u banky EXIM a pojišťovny MEHIB, kde obě instituce vystupují pod jedním brandem – EXIM.

V poslední době marketingově podporovaný je pak systém ve **Švédsku**, kde vláda aktuálně velmi silně posiluje prezentaci a služby agentury Business Sweden – ta je sloučená jak pro účely podpory exportu, tak pro účely lákání investic. Z pohledu banky a pojišťovny se pak jedná o dvě oddělené instituce – SEK a EKN. Vše je však velmi dobře brandováno projektem „Team Sweden“, dá se tedy mluvit o alianční prezentaci a funkčním one-stop-shopu.

Poměrně specifický je pak **kanadský** systém, kde agentury nejsou sice sloučené, ale velmi dobře prezentované a propojené. Alianční prezentace vychází z principu zákona o jednotné prezentaci – tzv. Federal Identity program. Vše je zastřešováno státem v podobě ministerstva – „Global Affairs Canada“ a jednotlivé služby (agentury) jsou tak odbory zmíněného ministerstva. Z pohledu banky a pojišťovny se pak jedná o sloučenou Export Development Canada.

Země	Sloučené agentury	Alianční prezentace	Prezentace – Brand	Sloučená banky a pojišťovny
Maďarsko	NE	NE	HEPA	NE, ale jednotná prezentace
Švédsko	ANO	ANO	TEAM SWEDEN	NE

³⁸ v českých podmínkách by byl ekvivalentním správcem úřad vlády ČR

Kanada	NE	ANO	GLOBAL AFFAIRS CANADA	ANO
ČR	NE	NE	CZECHTRADE	NE

Tabulka 11 - Přehled vybraných aspektů prezentace a zastřešení agentur ve vybraných zemích, zdroj: vlastní zpracování

S jednotlivými zástupci sledovaných zemí jsme diskutovali také výši nákladů, resp. úspor při slučování agentur a realizaci změn. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že faktické úspory státnímu rozpočtu v krátkodobém horizontu sloučení nepřináší (ani na THP či back office pozicích). Při slučování či reorganizaci dochází ke změnám ve smlouvách a prezentaci (nájmy, brand, strategie, právní služby a další) a nelze tak potvrdit myšlenku okamžitých úspor.

Dobrá praxe – vybrané nástroje a strategie

V této části kapitoly jsme se pak věnovali výběru toho nejzajímavějšího z nástrojů či strategií ve vybraných zemích. Níže uvedené pak může sloučit jako dobrá praxe a předloha pro diskusi při optimalizaci české politiky podpory exportu.

Z našich diskusí se zástupci jednotlivých zemí a studia informací jsme pak sestavili krátkou tabulku s aktuálně diskutovanými tématy či směry ve studovaných zemích:

Země	Maďarsko	Švédsko	Kanada
Aktuálně diskutované téma v podpoře exportu	Aktivní podpora vlastních podniků a zájmů v okolních zemích skrze agenturu CED, zvyšování podílu malých a středních firem jako exportérů	Výběr a vyhledávání top odborníků, konzultantů a oborových specialistů, podpora síťových struktur podpory exportu (oborová centra)	Produktová i geografická diverzifikace exportu, podpora mikropodniků a exportních firem vedených ženami

Tabulka 12 - Přehled aktuálně diskutovaných témat v podpoře exportu ve vybraných zemích, zdroj: vlastní zpracování

Maďarsko, po představení svých strategií „eastern and southern opening“, tedy otevírání východních a jižních trhů, aktuálně otevřelo agenturu CED, která má za cíl podporovat maďarské zájmy v okolních zemích (střední a východní Evropě), silný tlak na větší vývoz malých a středních firem a podpora vybraných firem v rámci programu prioritního exportního partnerství pak vše dotváří. Maďarsko, stejně jako ostatní země, pak vnímá potřebu začleňovat své firmy do globálních subdodavatelských řetězců.

Švédsko má pak zcela jiný přístup, jak zmínil ekonomický diplomat a zároveň zástupce Business Sweden v Praze pan Nikki Brandt – „my jsme se zcela přestali věnovat podpoře veletrhů a výstav a vyhledávání kontaktů, což dle našeho názoru nepřináší takový efekt, a začali jsme se věnovat profesionalizaci a odbornosti“. Business Sweden aktuálně podporuje tzv. síťové oborové fungování (tedy podporu potřeb klientů bez ohledu na hranice zemí). Tím je myšleno, že zástupce agentury v Praze pracuje pro svého klienta (dle oboru) jak na polském, americkém nebo australském trhu. Dle slov pana Brandta pak agentura v daných zemích vytváří místní týmy odborníků analytiků, konzultantů a obchodníků. Přetahují se tak někdy o zaměstnance s konzultantskými firmami (jako je např. velká čtyřka atd.).

V **Kanadě** pak dle aktuální strategie bude potřeba silně diverzifikovat jak geograficky, tak produktově export, do roku 2025 pak posílit o 50 % počet firem, které vyvázejí do zámoří. Podkladem pro toto rozhodnutí je možná hospodářská krize a závislost na vývozu do USA. Dalšími tématy pak je podpora firem vedených (vlastněných) ženami a domorodeckých firem.

Kanada založila „The digital experience platform“ za účelem vyšší digitalizace kontaktu mezi klientem a bankou EDC (mobile-friendly web, knowledge databáze a přístup k často kladeným otázkám) tak aby mohl být klient v kontaktu s klientským pracovníkem neustále, i na cestách. Druhým je pak projekt „Export help hub“ za účelem vytvoření databáze běžných překážek, problémů a řešení při standartních operacích či aktivitách zejména v hlavní exportní destinaci – USA.

Canexport program

Poměrně zajímavý je program CanExport, jedná se o velmi populární a zjednodušený nástroj na podporu propagace firmy na nových mezinárodních trzích. Společnost může získat až 50 000 kanadských dolarů a pokrýt až 50 % uznatelných nákladů. Podmínky jsou velmi jednoduché:

- být právnická osoba založená za účelem tvoření zisku (akciová, s ručením omezením atd.),
- zaměstnávat na plný úvazek 1–250 zaměstnanců,
- mít roční obrát mezi 200 000 až 50 miliony kanadských dolarů.

Uznatelné náklady pak jsou obchodní cesty, návštěva veletrhů, výzkumy trhu a další marketingové nástroje pro vstup na trh (zde patří i cestovní výdaje, konzultantské či právní poplatky a další).

Canadian Commercial Corporation jakožto společnost primárně se zaměřující na zakázky B2G a G2B (tedy business – vláda nebo vláda – vláda) a to i formou zajištění a zprostředkování obchodu. Vzhledem ke slovům ministra průmyslu a obchodu ČR Karla Havlíčka během Sněmu Svazu průmyslu a dopravy ČR dne 7. 10. 2019 o podpoře B2G zakázek (v návaznosti na realizované obchodní mise) by pak tento systém mohl být dobrou inspirací.

Business Development Bank of Canada **BDC Small Business Week** je v podstatě business svátkem pro firmy v Kanadě – Rozvojová banka za podpory hospodářské komory a dalších státních institucí organizuje napříč zemí tematicky zaměřené (každý rok vybrané „národní“ téma) události a akce pro firmy. Od roku 2017 se pak téma zejména zaměřuje na budoucnost a demografický vliv na budoucí podnikání v rozvinutých zemích (Future-proof your business – Adapting to technology and demographic trends).

MOŽNÉ MODELY USPOŘÁDÁNÍ STÁTNÍ PODPORY EXPORTU ČR

V této kapitole jsme se zaměřili na možné převzetí zahraniční praxe a implementace modelu do českého prostředí, tedy navrhli modely možného institucionálního uspořádání podpory a řízení exportu v českých podmínkách. Cílem všech modelů není hodnotit kvalitu nabízených služeb a nástrojů, ale replikovat do určité míry zahraniční modely z pohledu uspořádání, kompetenčního nastavení a přístupu k řízení. Každý z modelů nabízí jistou formu efektivnějšího řízení, finančních úspor nebo zjednodušené struktury poskytování služeb.

Veškeré návrhy, které obsahují legislativní změny rovněž znamenají dlouhé časové období a je zapotřebí počítat alespoň s jedním, pravděpodobně ale více, lety změn. To závisí rovněž na zákoně, který by se měnil, nicméně změna např. kompetenčního zákona by byla komplikovanější z důvodu širší diskuse mezi zúčastněnými stranami. Období změn se však může zásadně prodloužit, pokud se daná změna má provést např. v období voleb anebo vládních krizí. Jiné operace jako např. slučování anebo zániky právnických osob, slučování a přebírání agend, změny vyhlášek, schvalování vládou, ministry apod. mohou trvat po dobu v řádech měsíců, nicméně je vhodné i zde naplánovat cca jeden rok dopředu.

Model 1 – Maďarský model (komplexní kompetence)

Maďarský model je poměrně jednoduše uchopitelný a znázornitelný. Na české poměry pak lze model aplikovat, ale jeho realizace by vyžadovala značnou politickou vůli a časovou dotaci. Z pohledu reorganizace by pak došlo k zásadním zásahům do fungování na úrovni ministerstev. Graf znázorňuje zjednodušené pojetí možné reorganizace.



Model 4 - maďarský model aplikovaný na český systém podpory exportu, zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky takovéto změny jsou jednoznačně v snížení kompetenčních sporů, zjednodušení přístupu řízení, rozhodování a personální stabilizace. Lze počítat s nižšími náklady na správu (zejména v zajišťování neodborných služeb).

Slabé stránky – Takovýmto sloučením dojde k vytvoření superorganizace z pohledu podpory exportu a bude jistě docházet k diskusím na úrovni – diplomaté x zástupci obchodního odboru. Z diskusí s maďarskými zástupci pak bylo zřejmé, že pomyslná rivalita mezi oběma skupinami nezmizí.

Z pohledu SPČR jako účastníka sociálního dialogu – Profesní komory, asociace firem v tomto modelu hrají roli samostatné organizace, která má za cíl vytvářet stanoviska, dodávat informace a zpětnou vazbu z podnikatelské sféry a působí jako podpůrný prvek systému.

Legislativní dopady

- Potřeba změny kompetenčního zákona (č. 2/1969 Sb.) – v zásadě změna působnosti uvedená v zákoně (odebrání stávajícím týkajícím se exportu), nicméně vzhledem k formulacím tohoto zákona, které jsou spíše obecného charakteru je možné, že změny by byly v některých případech spíše minimální. V případě vzniku nového ministerstva by se toto do kompetenčního zákona muselo zakotvit a vymezit mu působnost tak, aby nedocházelo k překryvu (a tím ke kompetenčním sporům s jinými ministerstvy). což by bylo zajištěno změnami působností u jiných ministerstev (v některých případech možná drobnějšího charakteru). Pokud by se měla podpora exportu sjednotit pod stávající ministerstvo, nejpravděpodobněji se z hlediska svého poslání jeví ministerstvo průmyslu a obchodu, nicméně by musely být vymezeny základní mantinely mezi kompetencemi a spolupráce především s Ministerstvem zahraničních věcí. Poslední uvedené platí i v případě vzniku nového ministerstva, a to takové jasné vymezení především ke stávajícímu MPO a MZV.
- Změna zákona č. 47/2002 Sb., vzhledem k tomu, že upravuje činnost MPO a několika agentur (srov. výše), se opět změny rozpadají do dvou variant. Pokud by stávající systém jako celek měl přejít na MPO, jeho ukotvení v zákoně by bylo nezměněno, avšak v případě vzniku nového ministerstva by se vyčlenila speciální podpora pro MSP v případě exportu do nového ministerstva (zakotveného již v kompetenčním zákoně), popř. pod jiné stávající ministerstvo podle dohody, které by mělo podporu exportu v kompetenci. V této variantě se nepředpokládá vznik další agentury jako příspěvkové organizace stejně jako API či Czechinvest, ale agenda exportu by byla celá na stávajícím ministerstvu MPO (popř. jiném určeném ministerstvu), což by tento zákon explicitně uváděl a ke stávajícím agenturám by se tak vymezil. Variantou je rovněž transfer všech stávajících agentur včetně ČMZRB pod některé nově vzniklé či stávající ministerstvo jako jeho organizační jednotky (popř. zrušení a převod agend), nicméně tento zákon je

určen k podpoře MSP jako celku, a nikoliv jen v případě exportu, takže rozsah zejména v případě nového ministerstva by byl větší.

- Změna zákona č. 58/1995 Sb. by byla podobná jako v případě předchozího zákona, nicméně tento je určen výhradně na podporu exportu pomocí pojišťování a financování. ČEB a EGAP by tak byly transformovány jako organizační jednotky některého z ústředních ministerstev na tomto poli a jejich právní forma akciových společností by tak zanikla. Agenda, kterou má podle tohoto zákona MF a ČNB by rovněž přešla pod toto ústřední ministerstvo

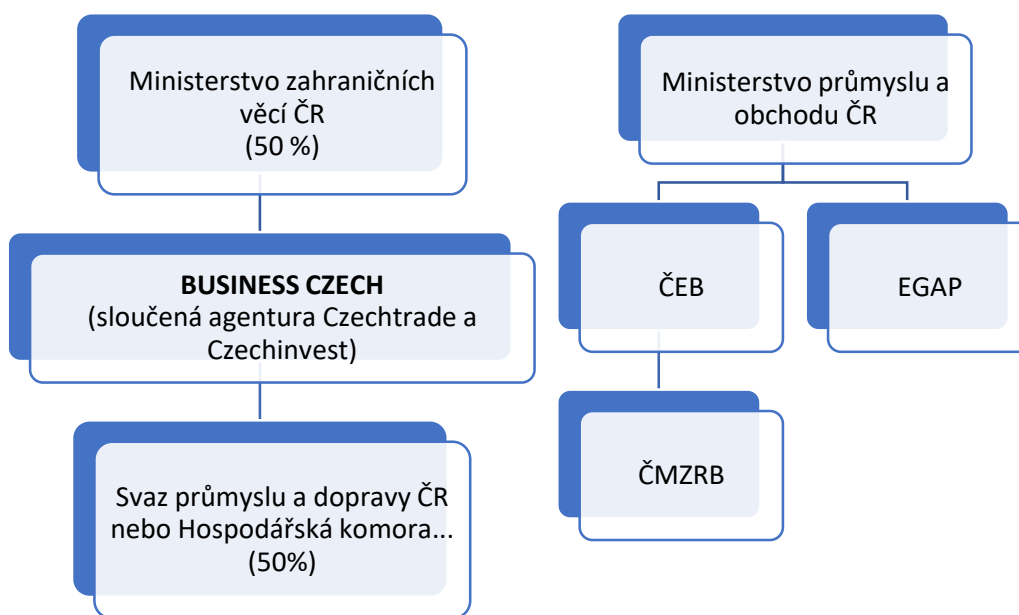
Komentář k rozpočtovým dopadům

- Úprava zákona 323/2002 Sb. O rozpočtové skladbě. Zde je uveden výčet všech kapitol státního rozpočtu a novelou tohoto zákona by mělo být sloučení upraveno, aby zahrnovalo tuto sloučenou kapitolu.
- Není zřejmé, že sloučením vznikne úspora, ale alespoň u ekonomických útvarů je to možné, u odborných útvarů nikoliv.
- MPO je hlavním realizátorem a zprostředkující kapitolou projektů financovaných z evropské unie, např. OPIK.

Model 2 – Švédský model (polostátní uspořádání)

Švédský model je poměrně komplexní a složitý z pohledu uspořádání. Z pohledu přenositelnosti do českého systému je potřeba udělat drobné změny. Rozdělení agentury na podporu exportu rovným dílem mezi švédský stát a soukromou podnikatelskou obec je v zemi zakotveno již několik desítek let, v českých poměrech by takovouto funkci mohl plnit Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora či další subjekt. Navíc je potřeba brát v úvahu, že sloučená agentura spadá pod Ministerstvo zahraničních věcí, zatímco ostatní hráči v oblasti podpory exportu pak pod Ministerstvo podnikání a inovací.

Pro tyto účely jsme se zamysleli nad možností převedení nově sloučené asociace (pro tyto případy BUSINESS CZECH) pod Ministerstvo zahraničních věcí a jejího následného rozdělení do soukromých rukou. Švédský model počítá se samofinancováním, tedy tržní činností agentury. Ta není přímo rozpočtově financována ze strany státu, nýbrž realizuje zakázky ze strany státu.



Model 5 - švédský model aplikovaný na český systém podpory exportu, zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky takové změny jsou v převedení kompetencí nově vzniklé agentury na MZV s tím, že dochází k plnému využití diplomatů na zahraničních zastoupeních. Další silnou stránkou u sloučené agentury, která je navíc z poloviny v tržním držení, je pak okamžitá zpětná vazba a reflexe potřeb ze strany podnikatelů. Je důležité zmínit, že agentura je samofinancová a to zejména ze zdrojů své vlastní činnosti.

Slabé stránky – Kompetenční spor by mohl nastat právě v uspořádání privátního a státního vlastnictví. Tato varianta by měla počítat s komplexní změnou nabízených služeb a to po vzoru švédského modelu, který v podstatě využívá zahraniční zastoupení (ekonomické diplomaty) k vytváření odborných a profesionálně velmi dobře zajištěných sítí oborových podpor.

Z pohledu SPČR jako účastníka sociálního dialogu – Asociace firem je přímo začleněná do státní podpory exportu a to jako spolumajitel agentury na podporu exportu. Zástupci podnikatelů (resp. představenstvo svazu) pak vykonává funkci členů představenstva a podílí se tak na řízení instituce.

Legislativní dopady

- Sloučení Czechinvest a CzechTrade by asi nemělo představovat větší problém, jelikož by se týkala pouze změny zákona č. 47/2002 Sb. Navíc Czechinvest zde má alespoň nějakou právní úpravu, zatímco CzechTrade je zde pouze zmíněn jako jeden z poskytovatelů a její právní základ je dán výše uvedeným rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu č. 97/1997. Sloučení dvou právnických osob však znamená zánik jedné nebo obou a řídí se občanskoprávními předpisy, včetně vypořádání majetku, finančních vazeb a dalšího.

- Pokud by měla existovat právnická osoba, který poskytuje podporu na základě pověření veřejné zakázky, pak je nejvhodnější, aby byla ze 100% vlastněná jinými veřejnými zadavateli podle § 11 zákona o zadávání veřejných zakázek (in house), aby vůbec nemuselo docházet k soutěžení a k riziku, že ji vyhraje někdo jiný. Hospodářská komora je evidentně podle zákona veřejným zadavatelem, protože spadá pod jiné právnické osoby podle § 11 odst. 1 písm. e) (uvádí tak komentář k tomuto ustanovení a HK má vlastní profil). U Svazu je situace jiná a jedná se o čistě soukromoprávní právnickou osobu založenou podle zákoníku práce a občanského zákoníku s právní formou “organizace zaměstnavatelů”, což potvrzují i jeho Stanovy.³⁹
- Rozdíl mezi tím, jestli bude spoluvlastník HK nebo SPČR tak spočívá především v možnosti zadávat veřejné zakázky napřímo formou in-house, což by u HK jít mohlo, nikoliv však v případě SPČR.
- U HK by pravděpodobně nemuselo dojít ke změně zákona (301/1992 Sb.), protože ve vymezení působnosti v § 4 se již uvádí možnost zakládat právnické osoby (srov. písm. h): “zřizují a spravují zařízení a instituce na podporu rozvoje podnikání a vzdělanosti”. U Svazu by pravděpodobně bylo zapotřebí upravit jeho Stanovy a uvést možnost (spolu)zakládat právnické osoby.
- Z hlediska veřejné podpory pak není moc rozdíl, nicméně pokud by SPČR měl v dané právnické osobě rozhodující vliv (a stát nikoliv), poskytovaná podpora touto PO by nebyla přičitatelná státu a jednala by jako soukromý investor. Aby se nejednalo o veřejnou podporu, je zapotřebí ještě zamezit tzv. nepřímé podpoře (např. odděleným účetnictvím) tak, aby podpora nebyla poskytována z dotací (buď Svazu nebo nově vzniklé PO), ale ze soukromých zdrojů (např. z členských příspěvků). U HK by se o přičitatelnost státu (a tudíž o veřejnou podporu jednalo při splnění ostatních znaků) jednalo pravděpodobněji s ohledem na její zákonné zakotvení a fakt, že se jedná o veřejného zadavatele podle zakázkového zákona.
- Pro roli státu v dané právnické osobě je zapotřebí vzít také aspekty zákona č. 219/2000 Sb., který v § 28 až 30 stanoví roli státu v jiných právnických osobách. Předpokládáme, že § 28 se nepoužije, neboť se jedná o účast v obchodních společnostech (pouze akciové společnosti), a nově založená PO by obchodní společnosti nebyla. § 29 pak umožňuje zakládat ústavy, nadace či nadační fondy, a je otázka, zda jsou i tyto formy vůbec vhodné, přičemž v úvahu by připadal spíše ústav.⁴⁰ Spolek jako nejvhodnější právní forma je povolena podle § 30, nicméně s určitými podmínkami, tj. pokud se jeho

³⁹ <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=739822>

⁴⁰ Podle § 402 občanského zákoníku je Ústav právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.

prostřednictvím zapojí do činnosti mezinárodních a nadnárodních nevládních organizací. Zájmové sdružení právnických osob je zde pod stejnou podmínkou taky povoleno, nicméně se jedná o zastaralou úpravu nereflektující současné znění občanského zákoníku, podle kterého tyto právní formy zakládat již nelze. Každopádně ve všech případech (§ 28 až § 30) je třeba souhlasu vlády.

- Stát může samozřejmě zřizovat i příspěvkové organizace (jako např. Czechtrade anebo Czechinvest), nicméně v těch nelze mít naopak podíly ze soukromého sektoru (pouze organizační složky státu a územní samosprávné celky).

Komentář k rozpočtovým dopadům

- V tomto je potřeba zvolit jednu stávající organizaci jako nástupnickou. Je to jednodušší pro rozpočtový proces, jak přípravu rozpočtu, tak i pro jeho realizaci.
- Nutno brát v úvahu, že organizace čerpají prostředky z Evropských fondů a mají projekty, které musejí být udržitelné minimálně pět let. Tyto náklady na udržitelnost by musela hradit nástupnická organizace.

Model 3 – Kanadský model (sdružená podpora)

Kanadský model se zaměřuje na zjednodušenou a efektivní komunikaci přístupu k podpoře exportu pro místní firmy, ale také na jednotnou prezentaci brandu v zahraničí. Systém řízení zahraničních vztahů je efektivně seskupen pod brand „Global Affairs Canada“ a sdružuje 3 ministerstva za účelem lepšího řízení zahraničních vztahů a obchodu včetně podpory exportu. Zajímavostí v tomto modelu je, že služby podpory exportu finančních a pojišťovacích služeb jsou sloučené do jedné agentury a služby podpory exportu firmám jsou pak realizovány formou zahraničních diplomatů v tzv. Trade Commissioners Service – tedy jakýchsi ekonomických diplomatů. Celá podpora exportu je tak koncentrována do jakéhosi ekvivalentu odboru na Ministerstvu mezinárodního obchodu. V tomto modelu jsme se tedy zamysleli nad možností převést agendu Czechtrade a Czechinvest pod MZV či MPO a zároveň jednotně komunikovat brand pod uskupení „International Affairs Czech Republic“.



Model 6 - kanadský model aplikovaný na český systém podpory exportu, zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky – kanadské uspořádání staví na jednotné a kvalitní prezentaci a přístupu k informacím, sloučené sdružení ministerstev pak zajišťuje efektivní řízení podpory vývozu. Zajišťování služeb firmám je pak reližováno skrze státní úředníky, tedy jakýsi odbor v rámci ministerstva. Služby exportního financování a pojišťování jsou pak zajišťovány jednou institucí.

Slabé stránky – systém stojí na velmi jednoduchém a přehledném přístupu k exportní podpoře, bylo by tedy potřeba následovat a zjednodušit tento systém i v přeneseném modelu, převedení služeb podpory exportu na státní úředníky (diplomaty) by pak mohlo snížit kvalitu poskytovaných služeb.

Z pohledu SPČR jako účastníka sociálního dialogu – Asociace zde plní doplňující funkci k státnímu systému, zajišťuje stanoviska a zpětnou vazbu od podnikatelů, realizuje přijímání incomingových misí a podporuje firmy v získávání informací o cílových trzích.

Legislativní dopady

- Tady v tomto případě by jako vhodným nástrojem mohly být tzv. “kvazikoordinační veřejnoprávní smlouvy” podle ustanovení § 160 odst. 3 správního řádu. Nejedná se totiž o typickou koordinační VS, která se uzavírá mezi subjekty veřejné správy, ale o kvazismouvu mezi organizačními složkami jednoho subjektu (tj. státu). Její parametry se řídí podle správního řádu obdobě ustanoveními pro veřejnoprávní smlouvy, nicméně u nich neexistuje povinnost zákonného zmocnění. Tudíž není potřeba, aby ministerstva, když uzavírají takovou dohodu, měla pro to stanovená zákonná zmocnění.

- Samozřejmě uzavření kvazikoordinační veřejnoprávní smlouvy by mělo být v mezích zákonných kompetencí, které jsou u ministerstev dány kompetenčním zákonem. Potom je otázka, zda se k dohodě přizvou veškerá ministerstva, jejichž součet agend pokryje celou požadovanou problematiku tohoto modelu, a pak by nebylo potřeba tento zákon měnit, anebo se bude počítat jen s některými (např. jen MPO a MZV) a zákon bude zapotřebí změnit co do rozsahu kompetencí. Ta dohoda by samozřejmě nezakládala nový subjekt, nicméně není vyloučeno, aby měla svůj název, web a další podobné atributy z hlediska komfortního přístupu ke konkrétním uživatelům (např. jako společný projekt více OSS).
- Pokud by činnost obou agentur měla přejít pod tento projekt, tudíž pod ministerstvo, bylo by přistoupeno k jejich likvidaci a zrušení podle občanskoprávních předpisů a současně navýšení požadovaných míst na MPO (řeší se přes Ministerstvo financí). Problémem v tomto procesu může být zákon o státní službě a proces výběru nových zaměstnanců, kdy by pravděpodobně nemohlo dojít k jednoduchému převodu zaměstnanců z obou agentur na ministerstvo.
- Rozpočtové úpravy by se rovněž musely řešit s Ministerstvem financí, ať už jde o národní financování anebo financování přes technickou pomoc (v případě financování z operačních programů).

Model 4 – Problematika ČEB a EGAP

Problematika slučování či rozdělování institucí na financování a pojišťování vývozu je tématem ve všech vybraných zemích. Téma změny institucionální podpory exportu (ČEB a EGAP) je zejména s ohledem na aktuálně řešenou národohospodářskou poměrně nejasné budoucnosti.

V době zpracovávání této analýzy byly současně řešeny a) Příprava národohospodářské strategie 2030 (aktuálně formulace rámce strategie), b) exportní strategie 2030 (zatím pouze jako součást národohospodářské strategie), c) novela zákona 58/1995 Sb., d) připomínkové řízení institucionálního rámce podpory exportu.

Cílem této analýzy není hodnotit aktuální diskusi o změně institucionálního rámce, ale zaměřit se na srovnání a identifikaci příkladů dobré praxe ze zahraničí.

Dobrá praxe – Z dat sesbíraných v ostatních zemích a z logiky věci by však koordinace jednotlivých kroků měla mít směřování.

STRATEGIE – ANALÝZA INSTITUCIONÁLNÍHO RÁMCE – NOVELA ZÁKONA

Je dobré zmínit, že aktuálně je ČEB vlastněn z 84 % státem a z 16 % EGAPem. Práva akcionáře v obou institucích vykonává Ministerstvo financí.

Aktuální diskuse o změně institucionálního rámce je navozena zejména z následujících důvodů – spory mezi EGAP a ČEB u problémových pohledávek, snižující se prediktabilita rozhodnutí EGAP, omezování aktivit ČEB na základě negativních zkušeností z dřívějšíka, dopady na personální situaci v agenturách (odchody odborníků).

Při modelaci tohoto bodu jsme vycházeli jak ze zkušeností ze světa navázanou na aktuální diskuse, a tudíž jsme se zaměřili na 4 možné modely:

1) Beze změny – tedy aktuální nastavení

Zachování stávajícího stavu bez změny je funkční, ale problematicky průchodné politicky. Celospolečenská diskuse však není vedena o optimalizaci a lepší nabídce nástrojů, ale o institucionálním rámci (slučování, zachování atd.)

2) Vznik nové sloučené instituce – ČEB a EGAP

Novou institucí lze založit „na zelené louce“ (s tím, že by poskytovala své služby všem podnikům a staré instituce ČEB a EGAP by dokončily stávající obchody) či sloučením těchto organizací – sloučení by pak přineslo řadu otázek a témat k dořešení (jedna instituce pojišťuje i úvěruje). Nová agentura by pak mohla fungovat mimo regulatoriku ČNB. Sloučená agentura by pak vykazovala znaky efektivnějšího a operativnějšího řízení (jedno představenstvo a dozorčí rada). Z výčtu negativních dopadů by pak bylo potřeba zajistit komplexní novelu zákona 58/1995 Sb., resp. přípravu nového zákona. Zároveň by po dobu několika let bylo potřeba financovat operativu 3 institucí (do doběhnutí starých úvěrů) a reflektovat další hrozby (lobbistické zájmy).

3) ČEB jako dceřiná společnost EGAP

V této variantě se počítá s vlastnickou konsolidací ČEB jako 100 % dcery EGAPu a fungování jako součásti koncernu (dle § 79 ZOK), tedy zjednodušení systému řízení a kontroly. EGAP by mohl zadávat pokyny pro vedení ČEBu. Zároveň by došlo k vyřešení konfliktů mezi institucemi (odpovědnost na EGAP). Koncern by pak byl řízen pouze přes kapitál EGAP a došlo by k výrazné úspoře nákladů.

Z pohledu výčtu negativních dopadů se pak jedná o nejasně definovanou myšlenku z pohledu regulatoriky ČNB. Pro exportéry jako takové se pak neprojevuje téměř žádný dopad na nabídku služeb a procesů. EGAP dávající pokyny ČEBu by pak neměl jasně vyloučenou možnou pochybnost o regulatorní uznatelnosti daných kroků

4) Jednotná prezentace a návazné služby v rámci současného mírně reorganizovaného institucionálního uspořádání

V rámci zachování současného institucionálního rámce by bylo možné provést větší zaměření na spolupráci s tržním sektorem, tedy pojišťování úvěru komerčních bank (do určité výše, viz komparativní analýza) a hlavně větší akcentaci nabídky moderních úvěrových i pojišťovacích produktů. V rámci tohoto bodu by pak bylo potřeba nastavit efektivní řízení (aktuální výkon akcionářských práv odtrhl od možnosti rozhodování MPO) a hlavně aktualizovat nabídku služeb (se zaměřením na mikropodniky atd.). Celý systém by mohl být velmi dobře propojený a prezentovaný pod jednou hlavičkou (podobnost – maďarský systém)

Legislativní komentář

- Varianta sloučení by měla dopad především na Zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou, který upravuje činnost obou institucí v oblasti podpory exportu. V něm by muselo dojít ke sloučení obou agend pod jednu agenturu.
- Dále ČEB má bankovní licenci podle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách a EGAP se zase řídí zákonem č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví a jeho prováděcím předpisem – vyhláškou ČNB č. 306/2016.
- Soustředění bankovních a pojišťovacích služeb se vyskytuje v rámci koncernů, nikoliv však v rámci jednoho subjektu. Důvodem jsou např. legislativní překážky v uvedených předpisech.
- ČMZRB by šla jednodušeji sloučit s ČEB, jelikož v obou případech se jedná o banky a nebylo by zapotřebí měnit zákon o bankách. Prakticky by došlo ke změně buď zákona o podpoře MSP nebo zákona č. 58/1995, a to především v terminologii názvu dané banky. Pravděpodobněji by se změnil druhý zákon a ČEB by se zde nahradila ČMZRB, protože její agenda je širší a export by byl jen jednou z jejích položek.
- Každopádně pokud by se měnil název jakékoliv instituce, je zapotřebí udělat i změnu zákonů, ve kterých je, byť jen zmíněna (např. zákon o správních poplatcích má v textu uvedenu českou exportní banku (v příloze Sazebník – položka 66).

Model 5 – Problematika podpory mikropodniků

Ze studovaných zemí se však většina zaměřuje na podporu mikropodniků a rozvoji jejich exportního potenciálu. V České republice určité služby podpory mikropodniků nabízí Czechtrade nebo hlavní město Praha formou svého programu Pražský voucher. Podíl mikropodniků na vývozu je však v ČR na nejnížší možné úrovni. Přitom evropské země (Francie

a další) zavádějí programy na udržení technologických a IT (např. herní průmysl a další) firem v zemi (zejména v návaznosti na daňový domicil). Pro následná doporučení jsme pak legislativně zhodnotili možnost podpory mikropodniků či její návaznosti na daňový domicil (např. 10 let vykonávat činnost v ČR).

Legislativní komentář

- Ohledně podpory mikropodniků nejsou přímé legislativní překážky, proč by to nebylo možné. Někdy může být podpora startupů problém např. z hlediska ekonomického zdraví, kdy žadatelé o podporu vyžadují účetní závěrky a další ukazatele např. za dva roky zpětně, což u nových začínajících může být problém. Banky v tom mohou vidět riziko např. z hlediska jejich politiky návratnosti atp. Czechinvest např. podporuje startupy, nicméně není vyloučeno, aby se tak dělo buď na základě národních programů schvalovaných vládou, anebo v rámci operačních programů, pokud se to uvede jako specifický cíl v některé z prioritních os. V současnosti se připravuje nová kohezní politika na příští programovací období, takže by bylo zapotřebí (spíše na politické úrovni) zajistit, ať se s tím počítá (pravděpodobně v rámci nově připravovaného operačního programu MPO) anebo jak mezi specifické cíle podporu startupů zahrnout. Současný Pražský voucher (nabídka podpory magistrátem hl. m. Prahy pro nově vzniklé firmy) je financován rovněž z operačního programu Prahy (Praha pól růstu ČR).
- Pokud by podmínka nebyla navázána na usazování, tj. zřízení sídla, pak by v tom neměl být problém. Podmínka mít v České republice sídlo by totiž byla v rozporu s primárním právem EU (srov. článek 49 – právo na usazování). V pravidlech veřejné podpory je pak tento zákaz explicitně stanoven v článku 1 odst. 5 výše uvedeného GBER, tj. pro podporu poskytovanou podle tohoto předpisu (což se ale týká asi jen článku 19 GBER, jak je stanoveno výše).
- To by ale nemělo být překážkou, protože podmínka udržitelnosti v daném místě se v některých případech vyskytuje, ale nikoliv sídlem. Taková podmínka lze splnit i pobočkou nebo provozovnou. Neboli daný podnik musí v daném místě po nějakou dobu vykonávat nějakou činnost nebo udržovat investici s tím, že jeho sídlo může být, kde chce.
- Možnost podmínky mít v době poskytnutí podpory pobočku či provozovnu je stanovena v GBER v tom samém ustanovení, které zakazuje podmínku sídla či ústředí.
- Udržitelnost je pak povinně stanovena např. v článku 14 GBER pro regionální podporu (zachování investic) minimálně po dobu 5 let a pro MSP po dobu alespoň tří let, tj. může být poskytovatelem stanovena i delší. Podobně je stanovena udržitelnost v nařízení č. 1303/2013 (tzv. obecné nařízení pro podporu z ESIF) – článek 71.

- Pokud by se v daném případě stanovila udržitelnost na 10 let s tím, že příjemce musí na území ČR vyvíjet podporovanou činnost (nikoliv direktivním stanovením sídla), neměl by to být problém, akorát je třeba toto odůvodnit. V odůvodnění by pak mohly být daňové aspekty + např. zaměstnanost apod.

DOPORUČENÍ

Ze studovaných materiálů a diskusí se zástupci státní správy jak ČR, tak vybraných zemí, jsme sestavili několik doporučení, které by mohly podpořit efektivitu a optimalizaci státní politiky exportu. V souvislosti s překládanými doporučeními se rýsuje potřeba v některých případech aktualizovat legislativu. Data získána při výzkumu a komentáře MZV a MPO k jednotlivým změnám pak téměř vylučují nalezení okamžitého a optimálního řešení. Doporučení se tak zaměřují na jednotlivé prvky a součástí podpory exportu.

Dobrá praxe – Zaměřit se na modernizovanou nabídku nástrojů a služeb pro firmy, ochranu národohospodářských zájmů před možnou hospodářskou krizí a reflexi moderních systému řízení z globálního hlediska. Jakákoliv reorganizace institucionální podpory ještě neznamená lepší nabídku služeb exportérům.

Doporučení jsme sestavovali tak, aby byla aplikovatelná bez ohledu na samotné institucionální uspořádání.

1) **Přímá reflexe institucionálních změn a úprav na Národohospodářskou strategii 2030**

V současné chvíli dochází k diskusím o změnách a úpravách na více úrovních, a to, aniž by tyto změny byly přímo navázány na národohospodářskou strategii. Do doby vydání strategie by bylo vhodné analyzovat a reflektovat modernizaci a optimalizaci nástrojů a služeb, poskytovaných exportérům. Inovační strategie 2030 a předběžně vydaný rámec připravované národohospodářské strategie naznačují směřování (inovace, výzkum a vývoj, digitalizace) avšak jednotlivé agentury toto směřování reflektují pomalu.

2) **Vyvíjení tlaku na vytvoření jasně definované Národní exportní strategie 2030.**

Analyzované země přistoupily k jasné definici cílů národního exportu na určitá období (2022, 2025, 2030) a jasně definovaly své cíle. Cíle je potřeba definovat jak na úrovni směřování, řešení odborností dle průmyslových oborů, ale také na úrovni řešení krizí. Exportní strategie může být součástí národohospodářské strategie, avšak měla by reflektovat aktuální situaci na globálním trhu.

3) **Vytvoření programu jednotné identity a prezentace státní správy, resp. organizací podporujících export**

Po vzoru kanadského „Federal Identity Program“, který zajišťuje komplexní řešení jednotné identity a prezentace všech státní úřadů (od použití log v dané zemi, až po prezentaci při zahraničních cestách) nebo po vzoru švédského funkčního propojení „Team Sweden“ pak nastavit jednotné řízení české prezentace. O to už usilovalo několik vlád a programy byly neustále měněny, cílem tohoto doporučení je tedy zaměřit se na prostoupení dané strategie na všechny úrovně. Aktuálně nastavená

značka „The Czech Republic – The Country for the Future“ (představena však již loni a legitimizována v rámci schválení inovační strategie vládním usnesením 4. 2. 2019) však neprostupuje jednotlivými organizacemi ani zdaleka úspěšně. Při běžné návštěvě webu Czechtrade, Czechinvest, MZV, MPO či TAČR a dalších⁴¹ nebylo vůbec zřejmé, že je značka zavedena, její konkrétní cíle a naplňování (viz např. obrázek 3). Jediný z webu, který uváděl příslušné informace byl Czechinvest (v aktualitách).

4) Identifikace nabídky a ucelené koncepce v rámci podpory B2G a G2G zakázek

Nabídka pomoci při získávání a realizaci B2G (tedy business – vláda) a G2G (vláda – vláda) byla několikrát zmíněna v rámci aktuálních diskusí. Bylo by dobré vyvíjet tlak na stanovení jasné nabídky služeb státu při podpoře získávání B2G a G2G zakázek. Doposud byla definována pouze potřeba realizovat více podnikatelských misí českých vládních představitelů, ale není jasně definováno, jaké nástroje poskytne stát při identifikaci a realizaci těchto zakázek. Po vzoru kanadské Canadian Commercial Corporation, která se zaměřuje na vyhledávání a zajišťování (garance včetně převzetí zodpovědnosti za realizaci zakázek, firma se tedy stává subdodavatelem vlastní vládě), je vhodné určit, zdali bude podpora institucionalizována nebo půjde pouze o image podnikatelských misí.

5) Nabídka dostupného a lehce administrovatelného programu pro mikro, malé a střední firmy

V rámci podpory vývozu u malých firem i mikrofirem nebo nevývozců se zájmem o vývoz navrhujeme představit marketingový program, který bude jednoduše přístupný a získatelný a bude bez zásadních podmínek. Například kanadský CanExport program, který patří do nástrojů „marketing“ může získat každá firma po dosažení 3 jasných podmínek (podnikatelská entita, mít určený minimální obrat a zaměstnávat alespoň 1 zaměstnance) a může tak hradit až 50 % uznatelných nákladů z čerpání do 50 000 kanadských dolarů. Tento nástroj je vnímám velmi pozitivně. Po představení takového programu volají aktuální exportéři (viz výzkum), ale také firmy bez zkušeností se státní podporou (přílišná byrokracie, náročná administrace, nedostupnost atd.). Takovýto program by mohl sloužit na hrazení jakýchkoliv marketingových výdajů v zahraničí. V ČR např. Pražský voucher realizovaný hl. m. Prahou. Další možností může být po maďarském vzoru jakýsi „program prioritního partnerství“, tedy zjednodušený přístup ke státní podpoře exportu pro vybrané firmy (ať už oborově či dle předem stanovených předpokladů pro úspěšný export), takové firmy se těší automatické, přímé a proaktivní podpoře ze strany státních organizací.

⁴¹ Analýza prezentace značky The Czech Republic – The country for the future na webech jednotlivých institucí k začátku listopadu 2019 a zároveň závěry z diskusí s českými firmami

6) Zvyšování průmyslové odbornosti v rámci poskytovaných služeb – síťování odbornosti (network-based support) – napojení na globální subdodavatelské a hodnotové řetězce.

Současná podpora se zaměřuje na vzdělávání, přístup ke kontaktům, výstavám a veletrhům nebo informacím z cílových destinací. Z analýz a výzkumu je jasné, že podpora exportu je do velké míry ovlivněna hlavně personálním obsazením zahraničních kanceláří. Po švédském vzoru se tak zaměřit více na posilování odbornosti v rámci jednotlivých průmyslových oborů (v návaznosti na stanovenou národní exportní strategii) a bez ohledu na hranice zemí tak specializovat personální základnu na vybrané obory. Švédsko najímá pouze odborníky na jednotlivý průmysl (top zaměstnance korporací, konzultanty z nejlepších firem, a hlavně z lokální kontakty z cílových destinací) za účelem zapojení švédských firem do globálních hodnotových a subdodavatelských řetězců. Ti pak obsluhují požadavky jednotlivých firem po celém světě – při souběžné komunikaci s ekonomickými diplomaty v daných zemích.

7) Podpora nástrojů na diverzifikaci exportu

V rámci prevence „holandského“ paradoxu (přílišná koncentrace vývozu – např. jen 1 produkt) a geografické koncentrace českého exportu by mohlo pomoci nabízet nástroje zaměřené na větší geografickou i produktovou diverzifikaci exportu. Dále se v součinnosti se zjednodušenými programy a zjednodušeným přístupem k úvěrovým a garančním produktům současně zajistit možnost exportovat do mimoevropských zemí. Po vzoru Kanady (strategie diverzifikace exportu), Švédska (napojení na globální dodavatelské řetězce) nebo Maďarska (závazek zvyšování vývozu mimo EU) se jeví jako vhodné podporovat firmy v exportu i do dalších mimoevropských zemí. Ačkoliv z výzkumu mezi firmami vyplývá, že největší zájem je stále o evropské země, ale zároveň i o asijský region. Zájem a zkušenost firem z ostatních mimoevropských zemí můžeme popsat jako spíše negativní.

8) Podpora k dalšímu vývozu skrze největší exportní partnery

Odlišná situace je pak u zemí, do kterých aktuálně vyvážíme nejvíce zboží a služeb. Po vzoru Kanady (většina firem nejdříve exportuje do destinace č. 1 – USA, následně až případně dále) zajistit koordinaci českých zahraničních kanceláří v největších destinacích našeho vývozu a zajištění programu na podporu dalšího exportu či reexportu (z hlediska průmyslového zaměření či zkušeností). Úkoly pro tyto kanceláře mohou obnášet vyhledávání dodavatelských řetězců pro reexport nebo práci s vývozci a jejich exportními manažery. Alternativně pak po vzoru Maďarska tedy vyčlenit tyto kanceláře (či založit nové, viz nově vzniklý maďarský CED) a zaměřit se na zvýšení vývozu do zemí vybraného regionu (nejčastěji sousedských zemí či největších exportních partnerů).

9) Podpora inovativních a kreativních forem produkce a průmyslu (s vysokou přidanou hodnotou), příp. podpora mikrofirem

Některé nové, moderní, kreativní a inovativní výroby (ICT, herní průmysl, tvorba software, práce architektů atd.) jsou po vzoru z ostatních zemí porovnávány v komparativní analýze, důležitými pilíři exportu. Mají ostatně největší potenciál. Vzhledem k tomu je esenciální zajistit za pomoci vhodných nástrojů jejich rozvoj a podporu. Cílem je, aby neopouštěli ČR. Současné nastavení podpory exportu, dle zjištění nedostatečně motivuje tyto firmy. Tyto firmy se následně mohou rozhodnout změnit daňový domicil nebo přesunout svou produkci mimo naše hranice (např. USA). Obojí každopádně znamená potenciální ztrátu na HDP. Zatímco spousta evropských států přemýšlí, jak firmy udržet „doma“, ČR nenabízí dostatečné silné proexportní nástroje, které mohou vyústit v odchod mozků či firem za hranice. Po vzoru Švédska či Kanady pak lze představit úvěrové, garanční či agenturní nástroje na podporu rozvoje prodeje služeb (digitálních služeb, předplatných, financování marketingu v zahraničí) aniž by docházelo k nepřímé podpoře odchodu firem.

10) Změna tradičního přístupu k podpoře exportu – digitalizace a network-oriented

Zpráva Standard & Poors o „pádu velikánu“ tedy ztrátě výkonnosti tradičních firem mimo jiné uvádí, že mezi lety 2007–2017 více než polovina z TOP500 firem prošla zásadní reorganizací, sloučením, převzetím či krachem, a to z neschopnosti konkurovat moderním firmám s novými přístupy k řízení, plně digitalizovaným přístupem a nabídkou služeb. Firmy, které neinovují nebo se nepřizpůsobí digitálním trendům v následujících 5 letech s největší pravděpodobností ztratí výkonnost, budou pohlceny či zkrachují. Po vzoru Švédska navrhuje snažit se portfolio exportních pobídek přeorientovat. Nyní v ČR jednoznačně dominuje kategorie – účast na výstavách a veletrzích, přičemž mnohem perspektivnější formy jsou podpora digitalizace nabídky nebo faktická pomoc při prezentaci firmy v momentě překonávání hranic a před samotným vstupem na trh. Rovněž důležitá je asistence při vstupu do globální sítě, míněno možnost získat vazby na celou obchodní síť partnera. Vedle toho v kategorii vzdělávání doporučujeme směřovat je na moderní přístupy k řízení exportu, produkce, ale i firem samotných.

11) Větší participace sdružení podnikatelů na tvorbě a realizaci strategií (Svazu průmyslu a dopravy ČR jakožto účastníka sociálního dialogu)

Zjistili jsme, že v analyzovaných zemích jednotlivá sdružení zastupující firmy a exportéry hrají velkou roli, zejména při formulaci exportních strategií a nabídce nástrojů pro exportéry. Jako vzor uvádíme Kanadu, kde byly vytvořeny „Economic strategy tables“, což jsou pracovní skupiny navrhující závazná opatření pro podporu exportu. V těchto skupinách jsou sdružováni hlavně důležití zástupci přímo z trhu, tedy manažeři a majitelé firem a asociací. Zároveň doporučujeme, na základě poznatků vypořádaných ve Švédsku, více integrovat Svaz průmyslu a dopravy ČR při nabídce

služeb exportérům (agentura Business Sweden je z 50 % vlastněna státem a z 50 % sdružením podnikatelů). V návaznosti na vyhlášenou podporu ČR (ministrem průmyslu a obchodu Karlem Havlíčkem) B2G a G2G zakázkám vytvořit centrum pro koordinaci těchto aktivit (ty jsou přímo navázané na podnikatelské mise atd.)

Dobrá praxe – K rozvoji businessu je sice potřeba diplomacie, ale výsledky businessu přinese dobrý obchodník a člověk znalý místních poměrů. Business Sweden sice spadá pod MZV, ale veškeré jeho případy jsou fakticky řešeny obchodníky a lidmi znalými businessu.

ZÁVĚR

Cílem této analýzy bylo hodnotit aktuální státní podporu exportu, a to nejen obecně, ale přímo s jednotlivými aktéry této politiky (MPO, MZV, Czechtrade, Czechinvest, krajské úřady, TAČR, TC AV ČR – EEN, ČEB, EGAP, ČMZRB a další) a zjištěné závěry verifikovat formou podpůrného výzkumu mezi českými firmami (se zájmem o export). Následně důkladně analyzovat 3 analogické zahraniční přístupy k podpoře exportu včetně zmapování vývoje s důrazem na aktuální diskuse a jejich směřování. Veškerá data byla rozklíčována v komparativní analýze dle jednotlivých okruhů (institucionální uspořádání, ekonomické ukazatele, diverzifikace exportu, export dle velikosti podniků, prezentace a přístup ke službám či historie slučování – oddělování jednotlivých agentur).

Dále jsme postupovali způsobem, kdy z modelů institucionálního uspořádání v zemích, porovnávaných v rámci komparativní analýzy, jsme přistoupili k modelaci transferu jednotlivých struktur do českého systému. V tomto režimu jsme hodnotili všechny zkoumané modely z pohledu přínosů a rizik, legislativy ale i rozpočtových dopadů. Z pohledu nejzajímavějších, a dle pozorování i nejúspěšnějších, nástrojů a přístupů na podporu exportu jsme následně vytvořili systém doporučení aplikovatelných do českého prostředí. Hlavní myšlenkou sestavení jednotlivých doporučení bylo zaměření na globální trendy, programy a nástroje realizované v zahraničí a témata diskutována v zahraničí (tzv. dobrá praxe).

Samotná diskuse o změně prezentace, institucionálního uspořádání či polické podpoře pak probíhá či probíhala ve všech analyzovaných zemích a dle našich zjištění se i cyklicky opakuje. Nejčastějšími důvody pro znovuotevření této diskuse byla změna politického vedení země, negativní zkušenosti či dopady dřívějších rozhodnutí (nesplacené úvěry, korupce, neúspěch) nebo dopady krize na jednotlivé regiony. **Nicméně je důležité zdůraznit, že veškerá šetření a provedené průzkumy nepotvrdily, že samotná změna institucionálního uspořádání, by vedla ke zvýšení efektivity podpory exportu.** Na základě tohoto zjištění jsme věnovali primární váhu při formulaci doporučení na tzv. „držení kroku či předběhnutí zahraničních systému“. Toto téma je důležité pro spravující organizace, nikoliv pro podnikatele samotné, ti primárně očekávají kvalitní služby. Hlavní otázkou tak je, zdali nezaměřit úsilí primárně do nabídky optimálních a jednoduchých nástrojů pro firmy.

Pro Svaz průmyslu a dopravy ČR jakožto účastníka sociálního dialogu se pak v nových přístupech k podpoře exportu nabízí spousta témat a místa pro koordinaci a větší integraci. A to jak formou vyšší participace na státní podpoře exportu (viz doporučení 10), naplňování strategie podpory B2G a G2G zakázek (jako vyššího cíle podnikatelských misí) nebo přímou účastí v nové podpoře exportu (úvěrování, pojišťování či službách agentur).

Zároveň je potřeba zmínit, že jakákoliv budoucí strategie či připravované nástroje podpory exportu mohou být efektivní, pouze a jen tehdy, bude-li při jejich sestavování zahrnout prvek budoucího vývoje. Ostatně dle výše popsaných zjištění, přezívají v rámci 5letých cyklů jen

společnosti postavené na vizionářském modelu. Společnosti schopné se adaptovat na změny v globální měřítku, reflektující sílící vliv digitalizace a digitálního „překračování hranic“, které bude postupně vyřazovat nepřipravené tradiční firmy. Digitálně orientované firmy neboli tzv. network-based (tedy fungují v rámci sítí – ne jednotlivých států, viz švédský model). Stejně tak bude potřeba v rámci strategie, úpravy legislativy i praxe z hlediska přístupu všech institucí podílejících se na podpoře exportu přistupovat k tématu podpory exportu a volbě nabízených forem nástrojů podpory vysoce inovativně.

Shrnuto, hlavním vyhodnoceným výstupem jsou tedy jednoduché, dostupné, efektivní a inovativní nástroje a formy podpory exportu, jenž zajistí maximální úspěšnost v rámci penetrace na zahraniční trhy, spokojenost uživatelů těchto exportních nástrojů a maximální výtěžnost z exportu (minimální odliv daňových subjektů a maximální zisk exportérů).

Přehled dalších agentur na podporu exportu v zemích EU

Země	Organizace	Web
Česká republika	CzechTrade	www.czechtrade.cz
Maďarsko	HEPA	www.hepa.hu
Švédsko	Business Sweden	www.business-sweden.se
Řecko	Enterprise Greece	https://www.enterprisegreece.gov.gr
Norsko	Innovation Norway	https://www.innovasjon norge.no
Slovinsko	Spirit Slovenia	https://www.spiritslovenia.si/en
Italie	Italian Trade Agency	www.italtrade.com
Dánsko	Trade Council	https://thetradecouncil.dk/en/about-us
Estonsko	Enterprise Estonia	https://www.eas.ee/kontaktid/?lang=en
Kypr	Cyprus Trade Centers	http://www.mcit.gov.cy
Španělsko	ICEX Spain Trade & Investment	https://www.icex.es/icex/es/index.html
Lotyšsko	Investment and Development Agency of Latvia	http://www.liaa.gov.lv/en/trade
Německo	Germany Trade & Invest (GTAI)	https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/welcome.html
Finsko	Business Finland	www.businessfinland.fi
Slovensko	SARIO	www.sario.sk
Polsko	Polish Investment and Trade Agency (PAIH)	www.paih.gov.pl

Přehled

Tabulky

Tabulka 1 - Porovnání obecné platnosti vybraných výroků, výsledek dotazování v rámci rozhovorů, zdroj: vlastní výzkum	31
Tabulka 2 - Využití služeb podpory exportu ze strany firem, zdroj: vlastní výzkum	32
Tabulka 3 - Typ služeb čerpaných ze strany firem, reprezentativní vzorek 41 respondentů, zdroj: vlastní výzkum	33
Tabulka 4 - Spokojenost s nabídkou služeb státní podpory exportu, zdroj: vlastní výzkum ...	34
Tabulka 5 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD – k 2018	38
Tabulka 6 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD – k 2018.....	50
Tabulka 7 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD, příp. k 2018.....	65
Tabulka 8 - srovnání základních ukazatelů jednotlivých zemí / OECD, aktuální data OECD či k 31.12.2018.....	80
Tabulka 9 - Přehled jednotlivých agentur ve vybraných zemích, zdroj: vlastní výzkum	86
Tabulka 10 - přehled analyzovaných zemí a nezbytnost hrazení poskytovaných služeb ze stran firem	89
Tabulka 11 - Přehled vybraných aspektů prezentace a zastřešení agentur ve vybraných zemích, zdroj: vlastní zpracování	91
Tabulka 12 - Přehled aktuálně diskutovaných témat v podpoře exportu ve vybraných zemí, zdroj: vlastní zpracování.....	91

Obrázky

Obrázek 1 – způsob financování švédských vývozních kontraktů, zdroj: web EKN	57
Obrázek 2 – jak funguje systém financování vývozního kontraktu, zdroj: web EKN	58
Obrázek 3 – Team Sweden, z webu www.business-sweden.se , alliance organizací podporujících export	59
Obrázek 4 – geografická rozmanitost kanadského exportu po aplikaci HHI, zdroj: The export diversification strategy	67

Grafy

Graf 1 - zahraniční obchod se zbožím, hlavní ukazatele (2005-2018) v tis. Kč, absolutní čísla, zdroj: ČSÚ	8
Graf 2 - Využití služeb podpory exportu ze strany firem, zdroj: vlastní výzkum.....	32
Graf 3 - Typ služeb čerpaných ze strany firem zdroj: vlastní výzkum	33
Graf 4 - Spokojenost s nabídkou služeb státní podpory exportu, zdroj: vlastní výzkum	34
Graf 5 – identifikované potřeby kanadských exportérů, Global Competitive Advantage Survey, duben 2017.....	70

Graf 6 - hrubé domácí výdaje srovnávaných zemí na výzkum a vývoj / % HDP zdroj: OECD (2019), Gross domestic spending on R&D (indicator). doi: 10.1787/d8b068b4-en (Accessed on 15 October 2019)	82
Graf 7 - Podíl exportu dle velikosti podniků v mil. USD, všechny zdroj: OECD (2019), Exports by business size (indicator). doi: 10.1787/54d56e8b-en (Accessed on 15 October 2019).....	84
Graf 8 - Podíl exportu dle velikosti podniků – mikropodniky (0-9 zaměstnanců) zdroj: OECD (2019), Exports by business size (indicator). doi: 10.1787/54d56e8b-en (Accessed on 15 October 2019)	84

Modely

Model 1 - Maďarská institucionální struktura podpory exportu – vlastní znázornění pro účely této analýzy	87
Model 2 - znázornění švédské institucionální podpory – vlastní znázornění pro účely této analýzy	88
Model 3 - model kanadské institucionální podpory exportu – vlastní znázornění pro účely této analýzy	89
Model 4 - maďarský model aplikovaný na český systém podpory exportu, zdroj: vlastní zpracování	94
Model 5 - švédský model aplikovaný na český systém podpory exportu, zdroj: vlastní zpracování	97
Model 6 - kanadský model aplikovaný na český systém podpory exportu, zdroj: vlastní zpracování	100

Použité zdroje

- CCC success story. (20. 10 2019). Načteno z <https://info.ccc.ca/insights-for-exporters/how-ccc-helped-mds-aero-support-fly-to-the-top-of-its-global-market>
- Canadian Commercial Corporation. (20. 10 2019). Načteno z www.ccc.ca
- Commonwealth Secretariat. (2010). Implementing a National Export Strategy. ISBN: 978-1-84929.
- Web curia.europa.eu. (20. 10 2019). Načteno z <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=199769&pageIndex=0&doclang=CS&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=450322>
- Czechinvest. (20. 10. 2019). Načteno z www.Czechinvest.org
- Czechtrade. (20. 10. 2019). Načteno z www.czechtrade.cz
- Českomoravská záruční a rozvojová banka. (20. 10. 2019). Načteno z www.cmzrb.cz
- Česká exportní banka. (20. 10. 2019). Načteno z www.ceb.cz
- Článek Aero Support (20. 10. 2019). Načteno z ECD Success Story - Aero support: <https://www.businesswire.com/news/home/20170314005907/en/MDS-Aero-Support-Corporation-Named-Canada%E2%80%99s-Managed>
- Amadeo, K. (20. 10. 2019). Doha Round of Trade Talks. Načteno z <https://www.thebalance.com/what-is-the-doha-round-of-trade-talks-3306365>
- Amadeo, K. (20. 10. 2019). Export and Their Effect on the Economy. Načteno z <https://www.thebalance.com/exports-definition-examples-effect-on-economy-3305838>
- Amadeo, K. (20. 10. 2019). Trans-Pacific Partnership Summary. Načteno z <https://www.thebalance.com/what-is-the-trans-pacific-partnership-3305581>
- API. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.agentura-api.org/cs/>
- Businessinfo.cz. (16. 4. 2012). Klíčové faktory exportní strategie pro rok 2012-2020. Načteno z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020-7148.html#!&chapter=1>
- Budapest Stock Exchange (10. 10. 2019). Načteno z <https://www.bse.hu>
- EDC success story. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.edc.ca/en/success-stories/titan-environmental-containment.html>
- Enterprise Europe Network. (20. 10. 2019). Načteno z www.een.cz
- EUR-LEX. (20. 10. 2019). Načteno z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=OJ:C:2012:326:TOC>
- EUR-LEX. (20. 10. 2019). Načteno z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32013R1407&qid=1568747412140>
- EUR-LEX. (20. 10. 2019). Načteno z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32003D0595>
- EUR-LEX. (20. 10. 2019). Načteno z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014R0651&qid=1568751923153>
- EXIM Hungary. (2016). Maďarský EXIM - Quickfacts.
- Export Development Canada. (20. 10. 2019). Načteno z www.edc.ca

Export Development Canada. (1. 1. 2019). Výroční zpráva EDC 2018.

Exportkreditnamnden. (20. 10. 2019). Načteno z www.ekn.se

Exportní a garanční pojišťovna. (20. 10. 2019). Načteno z www.egap.cz

Fall Economic Statement - Canada. (2018). Načteno z <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/chap03-en.html#s5>

Foreign Ministry Trading House losses. (29. 8. 2016). Načteno z <https://dailynewshungary.com/jobik-queries-foreign-ministry-trading-house-losses/>

Global Affairs Canada. (20. 10. 019). Canada's State of Trade 2019.

Global Affairs Canada web. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.international.gc.ca>

Holub, P. (30. 9. 2019). Adularya - největší porážka českého businessu. Načteno z <https://plus.rozhlas.cz/petr-holub-adularya-nejvetsi-porazka-ceskeho-prumyslu-8083937>

Hospodářská komora ČR. (20. 10. 2019). Načteno z www.komora.cz

Hungarian Trading House System Coming to its End. (28. 7. 2018). Načteno z <https://dailynewshungary.com/hungarian-trading-house-system-coming-to-an-end/>

National Trade Center (2011), National Trade Policy For Export Success, ISBN: 978-92-9137-402-1

KPMG. (1. 1. 2017). Auditorská zpráva KPMG - Exim Maďarsko.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (2018). Zpráva o plnění exportní strategie ČR za období 2018.

Ministerstvo zahraničních věcí ČR. (20. 10. 2019). Načteno z https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/projekty_ekonomicke_diplomacie/projekty_ekonomicke_diplomacie_pro_rok.html

Ministerstvo zemědělství ČR. (20. 10. 2019). Načteno z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/proexportni-okenko/zemedelsti-diplomate/>

Mystery of Hungarian Trading House in Russia. (24. 7. 2016). Načteno z <https://dailynewshungary.com/the-mystery-of-the-hungarian-trading-house-in-russia/>

MyTCS. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.tradecommissioner.gc.ca/secure-securee/sign-in-inscrivez-vous.aspx?lang=eng>

Novinky.cz. (15. 1. 2014). Protikorupční policie zasahuje v České exportní bance. Načteno z <https://www.novinky.cz/krimi/clanek/protikorupcni-policie-zasahuje-v-ceske-exportni-bance-215594>,

Národní exportní strategie Švédska. (1. 9. 2015). Načteno z <https://www.government.se/4aad93/contentassets/0effc2f3c24a4c58b7e2399ffe1eeeb2/swedens-export-strategy.pdf>

OECD (2019), Enterprises by business size (indicator). doi: 10.1787/31d5eeaf-en. (17. 10. 2019).

OECD (2019), Exports by business size (indicator). doi: 10.1787/54d56e8b-en . (15. 10. 2019).

OECD (2019), Exports by business size - mikro (indicator). doi: 10.1787/54d56e8b-en . (15. 10. 2019).

OECD (2019), Gross domestic spending on R&D (indicator). doi: 10.1787/d8b068b4-en. (15. 10. 2019).

Projev ministra zahraničních věcí a obchodu Maďarska, pana Petera Szijjarta. (31. 1. 2019). Načteno z <https://www.arh.hu/index.php/en/news/arh-hungary-s-outstanding-exporter.html>

Projev o stavu vládní strategie premiéra Stefana Loftena. (10. 9. 2019). Načteno z <https://www.government.se/speeches/20192/09/statement-of-government-policy-10-september-2019/>,

Projev prezidenta SPČR Jaroslava Hanáka na Sněmu Svazu průmyslu a dopravy ČR, MSV Brno. (7. 10. 2019). Načteno z <https://www.casopisczechindustry.cz/products/svaz-prumyslu-predal-na-svem-snemu-vlade-15-vyzev/>

Rada pro výzkum, vývoj a inovace - Inovační strategie ČR pro roky 2019-2030. (2019). Načteno z <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=866015&ad=1&attid=868695>

Směrnice Rady 98/29/ES, Rozhodnutí Rady 2001/76/ES. (15. 10. 2019).

Strategie konkurenceschopnosti ČR 2012 - 2020 - Prezentace MPO Zpět na vrchol (2011)

Svaz průmyslu a dopravy ČR. (20. 10. 2019). Načteno z www.spcr.cz

Svensk Exportkredit. (20. 10. 2019). Načteno z www.sek.se

Švédská vláda. (1. 1. 2015). Švédská exportní strategie. Stockholm.

Švédská vláda. (1. 1. 2018). Výroční zpráva přímo řízených organizací. Stockholm.

Švédská vláda. (2018) Výroční zpráva o přímo řízených organizacích za rok 2018. Stockholm.

TCS success story. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.tradecommissioner.gc.ca/canadexport/0002804.aspx?lang=eng>
<https://www.international.gc.ca/world-monde/stories-histoires/2019/cifta-led.aspx?lang=eng>
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/ags-sca/Eng/ags-en.html>

Technologická agentura ČR. (20. 10. 2019). Načteno z www.tacr.cz

Web Maďarské vlády. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.kormany.hu/en>

Zakládací listina Czechtrade. (20. 10. 2019). Načteno z <https://www.czechtrade.cz/d/documents/01/2-o-czechtrade/2-5-zverejnovane-informace/2-5-1-povinne-informace-a-vzajemna-pomoc-v-trestnich-vecech/zakladaci-listina-czechtrade.pdf>

Zbořil, K. (2003). Marketingový výzkum. ISBN 80-245-0615-7.

Zpráva o stavu obchodu 2019 ministra diverzifikace mezinárodního obchodu, pana Jima Carryho za rok 2018 . (2018). ISSN: 2562-8321.

zákon 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv).

zákon 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání .

zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky neboli kompetenční zákon.

zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory .
zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů.
zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě se týká státní správy ohledně požadavků na poměry zaměstnanců.
zákon č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky .
zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě .
zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání .
zákon č. 500/2004 Sb., správní řád .
zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou .

Seznam zkratek

CI	Czechinvest
CT	Czechtrade
ČEB	Česká exportní banka
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
EEN	Enterprise Europe Network
EGAP	Exportní a garanční pojišťovací společnost
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
GDP	Gross Domestic Product (HDP)
HKČR	Hospodářská komora České republiky
MF	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
SPČR	Svaz průmyslu a obchodu ČR
TC AV ČR	Technologické centrum Akademie věd ČR
HDP	Hrubý domácí produkt
ČNB	Česká národní banka
MSP	Malé a středí podniky
SME	Small and medium enterprises
EDC	Export Development Canada
CCC	Canadian Commercial Corporation
TCS	Trade Commisioners Service
CBD	Canadian Development Bank
ČSÚ	Český statistický úřad
HEPA	Hungarian Export Promotion Agency
CED	Central European Development
HIPA	Hungarian Investment Promotion Agency
atd.	a tak dále
apod.	a podobně