

Inovace budou exportu chybět

Po krizi nebude tak těžké prodávat, ale dostat zapláceno

V čem spočívá podpora státu v době hospodářského propadu? Kdy budou podnikatelé pro státní instituce zákazníky? Jak vybavit české exportéry sebevědomím? Jak přesvědčit podniky, aby nepřestaly investovat do vývoje a inovací? O tom všem a mnoha dalších věcech jsme si povídali s Karlem Havlíčkem, generálním ředitelem exportního holdingu SINDAT a místopředsdou představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP).



Karel Havlíček
generální ředitel exportního
holdingu SINDAT a místopředsda
představenstva Asociace malých
a středních podniků a živnostníků ČR

V době ekonomického propadu je asi vaše Asociace žádanější adresou než dřív.

Naše asociace je součástí podnikatelského prostředí, nikoli jako jediná. Samozřejmě se stejně jako Hospodářská komora a další organizace musíme snažit získat pro podniky co největší podporu, která ale nespočívá v tom, že se do nich budou dávat peníze, ale v tom, že se vytvoří prostředí, v němž se budou firmy cítit, že zde nejsou jen proto, aby platily daně a zaměstnávaly, ale proto, že tvoří hodnoty, o které někdo stojí. Výsledky nakonec záleží stejně na nich samotných. Je ovšem šance prosadit dnes některé myšlenky, které byly před pár roky neprůchodné. Vládní činitelé, poslanci a ostatní institucionální činitelé na ně dnes slyší víc.

Můžete uvést konkrétní příklad?

Jeden dost bolavý se týká vztahu státu k podnikatelům, například v oblasti daní a sociálního a zdravotního pojištění. Cokoli podnikatel nesploňoval, ihned byl penalizován, tyto orgány byly velmi nekompromisní, i když v jiných sférách společenského života se chovaly velmi benevolentně. Vztah byl vždy dán příkazem – nejdříve zaplaťte, poté můžete vysvětlovat. Vztah mezi podnikatelem a státem se zcela zhroutil, logicky a správně mnozí nevykazovali žádné zisky, neboť nenašli jediný důvod, proč by státu měli odvádět peníze. Mám ten pocit, že v poslední době se toto mění a stát se začíná k podnikatelům chovat jako k zákazníkům. Pokud se například podnik dostane do krátkodobého problému se splácením, považoval jsem vždy za slušné, je-li splátkový kalendář dodržován, uznávat podniku bezdlužnost. Léta to nešlo, nyní ano. Troufám si také tvrdit, že státní úředníci nyní jednájí s podnikateli o něco korektněji. Prosazují se lépe i změny legislativního charakteru. Dnes je třeba podnikatelům odlehčit – když se to udělá, tak za dva tři roky budou tyto firmy mít peníze, jejichž díl stát také dostane.

Jaký má AMSP vztah k podpoře exportu?

Žádná organizace ani agentura samozřejmě nevyřeší, zda budou podniky úspěšně exportovat. Ale snažíme se dávat exportům rozměr malého a středního podniku. Exportní aktivity mají v malých a středních podnicích úplně jiný fundament a logiku než ve velkých nadnárodních korporacích, které jsou navíc součástí nadnárodní dodavatelsko-odběratelské sítě. Malý podnik si musí všechno odšlapat sám. Jeho lidé musí být daleko vybavenější, než specialisté v nadnárodních firmách a z mých zkušeností tomu také tak je.

Export malých a středních firem není zaměřen na budování zahraničních afilací, ale na budování distribuční sítě. Musí si především vytvořit podmínky, aby byli jeho partneři schopni zboží distribuovat, tzn. musí zaplatit vstupenku na ten či onen trh a systematicky vybírat nejspolehlivější partnery, kteří porostou na trhu s ním. Hovořím především o komoditním exportu, který je hlavní doménou malých a středních exportních firem. Potřebují si vytvořit systém pravidelné obsluhy trhu přes konkrétní partnery v daných teritoriích, nastavit podmínky a řídit společně marketingovou i obchodní politiku, spojenou s řízením pohledávek. To vše v několika lidech.

Co má pro ně dělat agentura CzechTrade?

Svoji roli hraje, protože malé a střední podniky si potřebují nové trhy osahat – začnou například na různých veletrzích, CzechTrade jim zprostředkuje marketingový průzkum apod. V exportu dnes vyhrává schopnost a ochota dobývat trhy, nikoliv je pouze otevírat, jsme v hyperkonkurenčním prostředí, kde musíme nastavit strategii války, nikoliv strategii snahy. Asociace se snaží prostřednictvím konferencí, školení nebo speciálních vzdělávacích kurzů, společně s agenturou CzechTrade, ukázat, jak exportní aktivity realizovat. Malá firma neví, jak na trhy vstoupit, tzn. začínáme jejich průzkumy, následuje sdělení, jak vytvářet obchodní a marketingové strategie, jak se plánuje, motivuje, prostě jakým způsobem se cizí trhy řídí. Velmi intenzivně se snažíme vysvětlit, kdo by měl trhy obsluhovat, jaké předpoklady by měli obchodníci splňovat a konečně i představujeme klíčové světové destinace. Asociace se velmi intenzivně podílí na tom, co CzechTrade nazval Exportní akademii. I když se pak vyváží třeba relativně

malé množství produktů či služeb, firma to musí mít pod kontrolou, což bez správně nastaveného systému není možné. Jinak se chová chaoticky a ztrácí mnoho času a peněz.

Můžete vyjmenovat některé další chyby exportních podniků?

Firmy se musí obrnit trpělivostí. Obvyklým nedostatkem při jejich exportní politice je právě netrpělivost, chtějí rychle zbohatnout. Je třeba je vybavit také sebevědomím, což je docela velký problém. Měli bychom si uvědomit, že nejsme horší, než zahraniční konkurence. Bez sebevědomí nemůže být nikdo dobyvatelem, musí si být vědom své síly, pozice, vědomostí. Nezáleží na tom, jak velký produkt přitom dělá. Důležité je také respektovat změny na světových trzích, za posledních dvacet let se svět zásadně změnil. Teritoria, dříve pro malé a střední podniky uzavřená, zejména ta mimokontinentální, jsou dnes běžně dostupná, ať už z pohledu růstu nových trhů, tak možnosti cestování, informační dostupnosti, komunikace. Tyto trhy navíc nejen existují, ale také fungují a jsou pro naše firmy obrovskou příležitostí, ať už mluvíme o indickém, čínském, jihoafrickém či latinskoamerickém, a byla by škoda, kdyby na nich naše firmy nevyužily svých šancí. Musí se však ztožnit s mentalitou, filozofií těch trhů, naučit se tam pohybovat. Kanceláře CzechTrade jim v tomto smyslu pootevrou dveře, ale musí se změnit i uvažování uvnitř podniků. Angloamerický styl marketingu na zahraničních trzích v řadě teritorií prostě nefunguje.

Je už v dohledu konec ekonomické krize?

Máme pocit, že se to začíná lepšit. Je však nezbytné být velmi obezřetný a nepodlehnout nadšení, protože nyní nebude hlavní problém, jak dodat někam zboží, ale jak za něj dostat zaplacení. Obecně dnes našim odběratelům chybí likvidita, ta se s koncem krize zásadně nezmění. Banky budou obezřetné, firmy navíc budou splácet staré kostlivce a bude trvat několik let, než se platby srovnají do předkrizových časů. Krize je cyklickou záležitostí, bohužel českému exportu velmi neprospěla silná koruna, a to už v době před krizí. Pro exportéry proto začala krize už před víc než rokem. Teď se kurz srovnává, ale přidaly se problémy spojené s celosvětovým poklesem poptávky. Výsledkem je, že firmy nyní prakticky neinvestují, neinovují. Velké inovační

projekty ve velkých firmách mohou postupně dojíždět, krize tam dopadá pomaleji, ale malé a střední podniky už téměř dva roky nepřipravují nové produkty. Chybějící inovace, na které nejsou prostředky, se v budoucnu bohužel negativně promítnou do tržeb. Výsledky prodeje, exportů zvláště, jsou v podnikání důsledkem inovační politiky firem, která se odehrála s dvouletým předstihem. Nečekejme tedy v příštích letech zázraky.

Hovoříte o inovacích, jakou roli vůbec v malém a středním podniku hrají?

Zcela zásadní. Možná bych u malých a středních firem nehovořil o řízení inovací, ale o řízení změn. Mám na mysli nejen změny na produktové úrovni, ale jakékoliv změny, v procesech, komunikaci nebo v teritoriích, které obsluhujeme. Největší výhodou malých firem vůči velkým hráčům je rychlost v rozhodování a schopnost měnit rychle. Ve velké firmě trvá někdy i měsíce, než dojde k rozhodnutí, schvalovací procesy jsou velmi pomalé, manažeři jsou nerozhodní, bojí se o svoje pozice a peníze, působí křečovitě. V malém a středním podniku můžeme měnit velmi rychle, a to je v době, kdy rozhoduje rychlost reakce a činu velká výhoda. Vlastníci a manažeři se nebojí tolik riskovat, což je pro realizaci změn důležitý předpoklad. Inovace a obchodně-marketingové dovednosti dnes rozhodují o úspěchu, finanční stabilita je jejich důsledkem. Máme občas tendenci přeceňovat finanční řízení, to je ale o kupeckých počtech. Dnes na trzích rozhoduje ten, kdo drží obchod a zákazníky.

Platí to i v holdingu, který řídíte?

Sindat je skupinou středně velkých výrobců stavebních prvků a speciálních textilií, nemáme nekonečné finanční zázemí a bojujeme jako každý jiný, přesto exportujeme do skoro stovky zemí. Velmi se nám vyplatilo, že jsme se v době, kdy jsme nejvíce rostli na tradičních trzích v Evropě a v Severní Americe, rozhodli investovat do teritorií afrických a jihoafrických. Dnes jsou pro nás tyto trhy jako jediné rostoucí a doháníme na nich ztráty z přesycené Evropy a Ameriky. Garantuji, že i menší evropští výrobci mohou dnes dodávat prakticky kamkoliv. Sice jsme se někdy velmi trápili, měnili odběratele, vymáhali pohledávky, přesto máme dnes vlastní obchodní pobočky v Rusku, Číně, připravujeme africký Benin a budou-li letos dobré výsledky, otevřeme příští

POJĎTE S NÁMI ZJEDNODUŠIT PODNIKÁNÍ



Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP) sdružuje na otevřené a nepolitické platformě malé a střední podniky a živnostníky i jejich organizace z celé republiky. Účastní se klíčových jednání ministerstev k novým zákonům, je členem Podnikatelské rady a je připomínkovým místem k připravované legislativě. Na evropské úrovni je zastoupena v představenstvu Evropské asociace řemesel, malých a středních podniků. Členské firmy AMSP ČR jsou především malé a střední, stanovy však nevylučují ani členství větších společností nad 250 zaměstnanců, členy jsou i banky, finanční instituce, cechy živnostníků, školy apod.

Asociace poskytuje především informace a bezplatnou poradnu. Informační servis přináší novinky z oblasti bankovních produktů, marketingu, vzdělávání, podpory exportu, statistiky a legislativy. K prioritám asociace patří oceňování práce firem a živnostníků, má záštitu nad některými podnikatelskými soutěžemi. Vyhláší pro své členy grantový projekt, nabízí jim účast v zahraničních misích a řadu dalších služeb.

Letos v lednu AMSP zveřejnila konkrétní návrhy na tlumení dopadů hospodářské krize na malé a střední podniky, z nichž některé se již uskutečňují. Mezi zásadní požadavky patří například převést náklady za 3 měsíce odstupného a 1 měsíc výpovědní lhůty na stát, odklad plateb na sociální a zdravotní pojištění bez úroků z prodlení, upouštění od účtování záloh od dodavatelů energií, posílit zdroje státních bank (ČMZRB, ČEB a EGAP), tlak státu na přístup bank vůči podnikatelům, urychlení realizace státních a veřejných zakázek, urychlení a zjednodušení toku evropských dotací do firem v době krize.

www.amsp.cz

rok zastoupení v Brazílii. Nezávislost na tuzemských a středoevropských trzích se nám vyplatila.

Děkujeme za rozhovor. ■