

TRADE NEWS

3-4 / 2026
XV. ročník

*Magazín o obchodu a exportu
Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*

A photograph of a brown camel standing in a sandy parking lot. In the background, there are several vehicles, including a white truck, a dark car, a white SUV, and a white pickup truck. The sky is clear and blue.

KAZACHSTÁN A UZBEKISTÁN

DVA STŘEDOASIJSKÉ TRHY,
DVA RŮZNÉ OBCHODNÍ SVĚTY

NÁŠ ÚSPĚCH PATŘÍ I VÁM

Pojišťovna roku



1. místo
Pojištění průmyslu
a podnikatelů



2. místo
Autopojištění



2. místo
Pojištění občanů



3. místo
Životní pojištění

Česká podnikatelská
pojišťovna

AČPM
AUDITOR ČESKÝCH POJIŠŤOVNIC MAJITELI


VIENNA INSURANCE GROUP



Foto: archiv Velvyslanectví Kazachstánu v ČR

KAIRAT ABDRAKHMANOV,
VELVYSLANEC KAZACHSTÁNU V ČESKÉ REPUBLICE

BUDUJME PEVNÉ A TRVALÉ MOSTY MEZI NAŠIMI ZEMĚMI LET'S BUILD STRONG AND DURABLE BRIDGES BETWEEN OUR COUNTRIES

Vztahy mezi Kazachstánem a Českou republikou jsou dnes na velmi dobré úrovni a získávají kvalitativně novou povahu. Probíhá silný politický dialog, prohlubují se ekonomické vazby a rozšiřují mezilidské kontakty. Nedávná oficiální návštěva premiéra Andreje Babiše v naší zemi ve dnech 28. a 29. dubna dala naší bilaterální spolupráci silný nový impulz a prokázala vzájemný zájem o další rozvoj pragmatiké a oboustranně výhodné spolupráce.

Today, relations between Kazakhstan and the Czech Republic are at a very good level and are acquiring a qualitatively new nature. There is strong political dialogue, growing economic ties, and expanding people-to-people contacts. The recent official visit of Prime Minister Andrej Babiš to our country on April 28–29 has given a strong new impetus to our bilateral cooperation and demonstrated mutual interest in the further development of pragmatic cooperation.

VÍCE SE DOZVÍTE NA NÁSLEDUJÍCÍCH STRÁNKÁCH.
PŘEJEME INSPIRUJÍCÍ ČTENÍ!



Foto: archiv Velvyslanectví Uzbekistánu v ČR

DILSHOD AKHATOV,
VELVYSLANEC UZBEKISTÁNU V ČESKÉ REPUBLICE

UZBECKO-ČESKÁ SPOLUPRÁCE NABÍRÁ NA OBRÁTKÁCH UZBEK-CZECH COOPERATION IS GAINING MOMENTUM

Jsmo plně připraveni podporovat české společnosti v každé fázi, od počáteční analýzy trhu a vyhledávání partnerů až po realizaci investičních projektů a zapojení do průmyslových klastrů a ekonomických zón. Naším cílem je zajistit českým firmám transparentní, strukturovaný a bezpečný přístup na uzbecký trh. Celkově se očekává, že se spolupráce posune od tradičních exportně-importních vztahů ke složitějším partnerským modelům.

We are fully prepared to support Czech companies at every stage: from initial market analysis and partner search to the implementation of investment projects and participation in industrial clusters and economic zones. Our goal is to provide Czech companies with transparent, structured and secure market access in Uzbekistan. Overall, cooperation is expected to evolve from traditional export-import relations toward more complex partnership models.

 **TRADE NEWS**

Magazín o obchodu a exportu
AMSP ČR

www.amsp.cz

Vydavatel: ANTECOM

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



Vydáno v Praze dne 29. 5. 2026.
MK ČR E 20842 / ISSN 1805-5397

Více informací o médiu: www.tradenews.cz

Magazín TRADE NEWS je také online

mj. na portále vydavatele www.itradenews.cz

Redakční rada

Za AMSP ČR: Eva Svobodová, MBA, členka představenstva a generální ředitelka AMSP ČR, ThDr. Ing. Josef Jaroš, MBA, předseda představenstva AMSP ČR, vlastník PKF APOGEO Group, Ing. Karel Dobeš, člen představenstva AMSP ČR, vládní zmocněnec pro spolupráci s Evropskou GNSS agenturou GSA

Za MZV ČR: Ing. Tomáš Kuchta, vrchní ředitel sekce ekonomicko-vědecké diplomacie a rozvojové spolupráce, MZV ČR, Mgr. Helena Schulzová, ředitelka Odboru ekonomicko-vědecké diplomacie, MZV ČR

Šéfredaktorka: PhDr. Jana Jenšíková, jednatelka společnosti ANTECOM, která vydává časopisy TRADE NEWS a AGE management jeniskova@antecom.cz www.antecom.cz
TRADE NEWS – vítěz soutěže Zlatý středník v kategorii Nejlepší B2B časopis a noviny v ČR



10 Rozhovor / Kazachstán
Kairat Abdrakhmanov: Budujme pevné a trvalé mosty mezi našimi zeměmi



13 Do světa za obchodem / Infografiky
Kazachstán a Uzbekistán. Perspektivy, ekonomika, srovnání

24 Rozhovor / Kazachstán a Uzbekistán
Kazachstán není Uzbekistán a naopak.
Dva středoasijské trhy, dva různé obchodní světy

28 Do světa za obchodem / Kazachstán
Kazachstán: Od energetické velmoci k digitálním ambicím



34 Obchodní etiketa / Kazachstán
Neuplatňujte evropská měřítka a vnímejte změny

38 Rozhovor / Trendy
Tomáš Rak: Svět ovlivňuje nejistota a nerovnováha. Základem úspěšného obchodu je flexibilita



40 Profiliga / Frýdlantské strojírný – Rasl a syn
Jana Dvořáková: Netlačte příliš na pilu. Dobrý obchod ve Střední Asii chce svůj čas, a hlavně osobní zaujetí

43 Pojištění
EGAP povzbudil domácí výrobu českých exportérů téměř sedmi miliardami



44 Rozhovor / Uzbekistán
Dilshod Akhatov: Uzbecko-česká spolupráce nabírá na obrátkách

48 Do světa za obchodem / Uzbekistán
Uzbekistán: Nejlidnatější středoasijská republika zažívá přes dvacet let růstu



54 Obchodní etiketa / Uzbekistán
Do hledáčku českých firem se dostávají pozapomenuté destinace

58 Rozhovor / Pojištění
Michal Krajčovič: Korporátní obchod bude i v době digitální o lidech



62 Profiliga / ZVVZ GROUP
Na východních trzích e-mail nestačí. ZVVZ buduje export na referencích a osobním jednání

64 Rozhovor / Personalistika
Jana Lagová: Osobně je pro mě nejdůležitější, jestli je člověk otevřený a upřímný a projeví zájem



Více než 100 společností

již využilo 90% slevu na energetické
a dotační poradenství v programu ELENA



Banka vašeho businessu

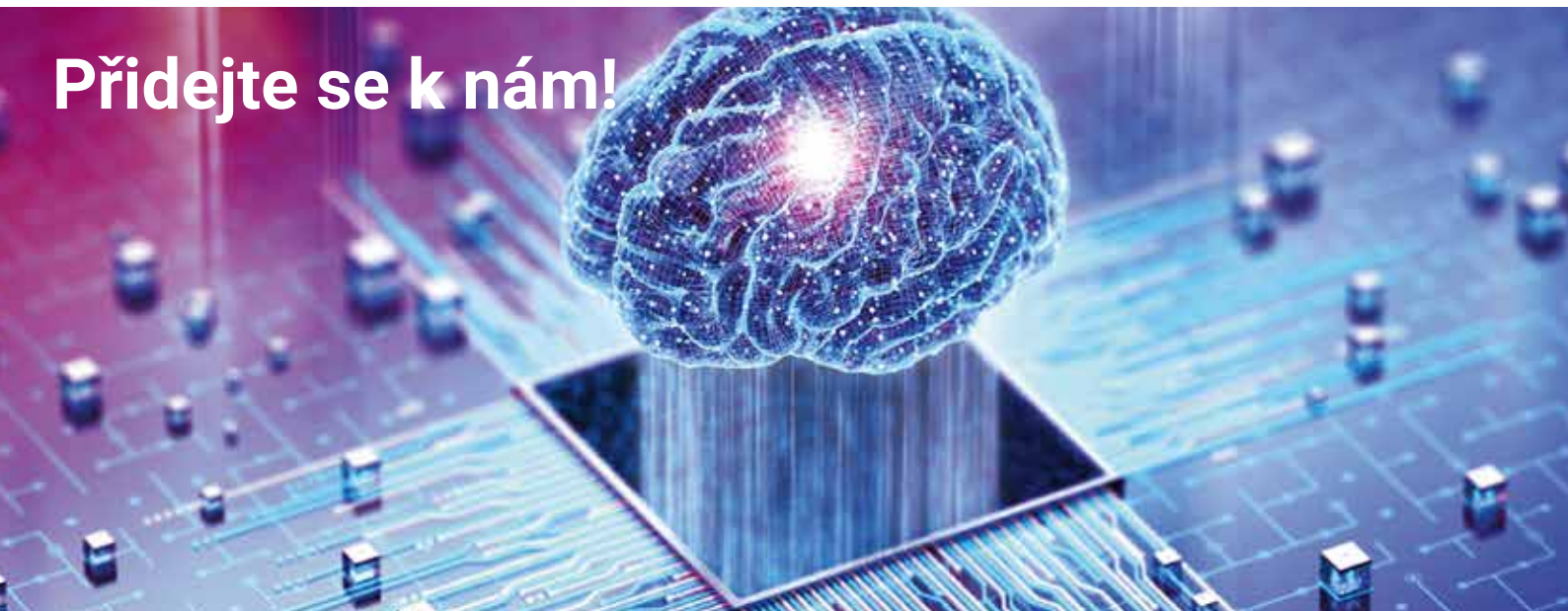
Více o programu ELENA pro střední a velké podniky



Program ELENA je spolufinancován z programu Evropské Unie InvestEU Advisory Hub
Výhradní odpovědnost za obsah těchto stránek nese Komerční banka, a. s. Obsah nemusí
nutně vyjadřovat názor Evropské unie. Evropská investiční banka ani Evropská komise
nenesou odpovědnost za jakékoli použití informací obsažených na těchto stránkách.



Přidejte se k nám!



Budoucnost podnikání začíná teď!

Umělá inteligence už není téma budoucnosti. Je nástrojem, který dnes pomáhá firmám růst, šetřit čas a získávat konkurenční výhodu.

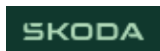
Projekt **Rok AI 2026**, který realizuje **AMSP ČR**, přináší českým podnikatelům z řad MSP praktickou cestu, jak AI využít v reálném podnikání – **jednoduše, srozumitelně a s použitím názorných příkladů.**

www.ampsp.cz
www.rai2026.cz



Registrace do RAI 2026

HLAVNÍ PARTNEŘI



ODBORNÍ PARTNEŘI



PODPOROVATELÉ



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



Rok AI 2026 je vlastním nedotačním projektem AMSP ČR, kam se můžete bezplatně zapojit pouhou registrací.
Kontakt pro více informací: Viktorie Čížková | cizkova@ampsp.cz | +420 737 501 940

ODSTARTOVAL 15. ROČNÍK PRESTIŽNÍ SOUTĚŽE RODINNÁ FIRMA ROKU AMSP ČR 2026!

Rodinné podnikání je pilířem české ekonomiky. Ceníme si vaší tradice, houževnatosti, poctivé práce a předávání zkušeností z generace na generaci.

Proč byste v letošním ročníku neměli chybět?

Prestiž a ocenění: Získáte pečeť kvality a potvrdíte skvělé jméno vaší firmy.

Nové příležitosti: Zviditelníte se a oslovíte nové zákazníky i obchodní partnery.

Cenné kontakty: Setkáte se s dalšími inspirativními podnikateli a nasdílíte si své zkušenosti z rodinného byznysu.

Registrace od 20. 5. do 11. 9. 2026.
Nečekejte a přihlaste letos svou firmu.

Zdroj: AMSP ČR



SOUTĚŽ RODINNÁ FIRMA ROKU AMSP ČR 2026 SPUŠTĚNA!

Ukažte svůj příběh světu, získejte uznání odborníků i široké veřejnosti a zařadte se mezi nejlepší rodinné firmy v České republice!

Jak se přihlásit?

Více informací na www.rodinnafirmaroku.cz

Registrace:



PODNIKÁNÍ SRDCEM I ROZUMEM: AMSP ČR OTEVÍRÁ 7. ROČNÍK SOUTĚŽE PODNIKAVÁ ŽENA

Projekt, který v minulosti nesl název eŽena, se letos vrací ke svým kořenům pod názvem Podnikavá žena. Cíl zůstává jasný: najít a ocenit ženy, které do svého byznysu vkládají víc než jen pracovní čas – svůj talent a vášně.

Soutěž není jen o titulu, ale především o impulzu pro další rozvoj, sdílení příběhu, otevření cesty k novým kontaktům a spolupráci. Letošní novinkou je speciální cena pro nejúspěšnější inovativní projekt v kategorii start-up, kterou AMSP ČR udělí ve spolupráci s agenturou CzechInvest.

Registrace je otevřena od 1. května do 31. července 2026.

Více informací: www.amspace.cz/podnikava-zena-2026



- ✦ nový název
- ✦ stejná odvaha
- ✦ 7. ročník soutěže

podnikavá žena



BUDÍČEK V ANALOGU: PROČ ČESKÉ FIRMY POHLCUJE OPERATIVA A JAK Z NÍ AI STAVÍ ÚNIKOVOU CESTU

Zatímco technologičtí lídři už pomocí umělé inteligence (AI) šetří stovky tisíc korun a dny analytické práce, pětina mikropodniků téma ignoruje. Průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) odhaluje, že největší překážkou není strach z technologií, ale „nedostatek fantazie“ a čas pohlcený každodenní operativou.

Operativa jako vězení: Strategie se řeší o víkendech

Čeští podnikatelé narážejí na paradox: AI by jim mohla uvolnit ruce, ale oni nemají čas ji zavést, protože jim ruce svazuje administrativa. Kvalitativní výzkum ukázal, že majitelé firem tráví 80 % i více času e-maily, koordinací lidí a někdy i balením zásilek. Na strategické posouvání firmy tak zbývá čas maximálně o víkendech.

„Zastavit se a zamyslet se nad posunutím společnosti momentálně čas nemám, spíše je to posouvání po drobných krůčcích,“ potvrzuje Jaroslav ze středně velké výrobní firmy.

Digitální propast se prohlubuje

Data potvrzují neúprosný trend: zatímco středně velké a digitalizované podniky fungují jako inovační lídři, mikropodniky a řemeslné firmy často uvízly v „neutrální zóně“. Žijí v iluzi, že se jich nutnost inovací netýká, což může být při rostoucích nákladech na energie a byrokracii fatální.

Lídrem trhu v povědomí i užívání zůstává **ChatGPT** (zná ho 82% firem),

který se stal synonymem pro AI. Služby častěji objevují **Google Gemini**, zatímco obchod a větší firmy sázejí na ekosystém **Microsoft Copilot**.

Bariérou není odpor, ale „nedostatek fantazie“

Průzkum vyvrátil mýtus, že se zaměstnanci AI bojí. Odpor ke změnám je relativně nízký. Hlavním nepřítelem je prostý nedostatek znalostí (31 %). Podnikatelé vědí, že AI existuje, ale nedokáží si představit, jak ji nasadit na své konkrétní procesy.

Klíčový zlom nastává ve chvíli, kdy majitel přestane AI vnímat jako „chytřejší Google“ na otázky a začne jí delegovat konkrétní úkoly. Ti, kteří tento krok udělali, hlásí reálné dopady: například zkrácení přípravy strategie z týdnů na dny nebo úsporu stovek tisíc korun při migraci dat.

Bezpečnost: Pragmatismus místo paniky

K otázce ochrany dat přistupují české firmy střídavě. Citlivé údaje (smlouvy, know-how) do veřejných nástrojů prostě nedávají a tím to končí. Skutečné

technologické zabezpečení využívá jen menšina; většina trhu spoléhá na formální zákazy nebo směrnice.

Co chtějí podnikatelé od státu a asociací?

Podnikatelé už nechtějí další obecné webináře. Volají po konkrétní pomoci:

- ▶ **Individuální audit:** „Chci, aby k nám někdo přišel, zmapoval procesy a ukázal, kde AI nasadit.“
- ▶ **Vzdělávání:** Poptávka je po podpoře od univerzit (37 %) a státu (35 %).
- ▶ **Důvěryhodné zdroje:** Nejde o komerční nákup licencí, ale o pochopení, jak AI integrovat do procesů, aby lidi nenahrazovala, ale ulehčovala jim práci.

Verdikt projektu Rok AI 2026 je jasný: AI není módní bublina, ale závod ve zbrojení. Kdo ji neimplementuje dnes, bude zítra konkurovat někomu, kdo má o 30 % nižší náklady na administrativu. ■

ZDROJ: AMSP ČR

Firmy si uvědomují, že pokud AI nenasadí ony, udělá to jejich konkurence, která má s AI většinou dobrou zkušenost.

Vliv konkurence a postoj k AI
(zobrazeno v T2B)

Komentář AMSP ČR:

Dobrá zpráva pro trh: 60 % těch, kteří AI zkusili, má pozitivní zkušenost. Spokojenost roste s velikostí firmy a mírou digitalizace. Je to jasný vzkaz: první krok bývá nejtěžší, ale výsledek za to stojí. Potřebujeme více ambasadorů mezi samotnými podnikateli. Kdo neimplementuje AI dnes, bude zítra konkurovat někomu, kdo má o 30 % nižší náklady na administrativu.



60 % má s AI nástroji **dobrou** uživatelskou zkušenost.

44 % má pocit, že jejich firma v digitalizaci **zaostává**.

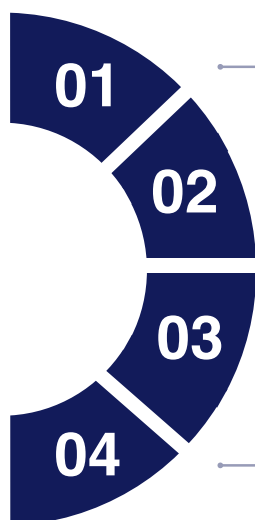
43 % cítí **silný tlak** na zavedení AI kvůli konkurenci.

Zhruba třetina firem už k AI přistupuje strategicky a má odpovědnou osobu a vyčleněný rozpočet a vyhodnocuje přínosy pomocí AI.

Způsob řízení a alokace zdrojů pro AI
(zobrazeno v T2B)

Komentář AMSP ČR:

Strategicky k AI přistupuje jen třetina trhu. Tahouny jsou digitalizované firmy s rozpočty a ambasadori. Zbytek (2/3) spoléhá na náhodu a živelnost, což je v byznysu riskantní strategie.



36 % má konkrétní osobu odpovědnou za zavádění AI.

33 % má vyčleněný finanční rozpočet na AI.

32 % vyhodnocuje přínosy AI pomocí konkrétních metrik (KPI).

29 % má jasná pravidla a směrnice na používání AI.

Průzkum na téma Připravenost malých a středních firem na AI zpracovala agentura IPSOS a společnost TEMPO Ventures v rámci Roku AI 2026.

Tento průzkum vznikl za laskavé podpory partnerů Roku AI 2026, kterými jsou společnosti Škoda Auto, Komerční banka, MasterCard, Cognito.





Prezident Kazachstánu Kasym-Žomart Tokajev udělil v rámci české vládní a podnikatelské mise na konci dubna premiérovi Andreji Babišovi Řád přátelství 1. stupně

Kairat Abdrakhmanov:

BUDUJME PEVNÉ A TRVALÉ MOSTY MEZI NAŠIMI ZEMĚMI

„Mou ambicí je přispět k povýšení našich vztahů na úroveň strategického partnerství. K dosažení tohoto cíle je mou klíčovou prioritou podpora hospodářské spolupráce – rozšiřování obchodu, přilákání investic a usnadnění spolupráce mezi našimi podnikatelskými komunitami,“ říká v exkluzivním rozhovoru pro TRADE NEWS Kairat Abdrakhmanov, velvyslanec Kazachstánu v České republice.

Pane velvyslanče, na svůj post v České republice jste byl oficiálně uveden teprve na začátku letošního roku. Jaké jsou vaše první dojmy z naší země a jaké priority jste si pro své působení v Praze stanovil?

Měl jsem tu čest navštívit Českou republiku již při několika příležitostech v minulosti, včetně období, kdy jsem působil jako stálý představitel Kazachstánu při Organizaci pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE) ve Vídni, a naposledy ve funkci vysokého komisaře OBSE pro národnostní menšiny. Pokaždé na mě zapůsobila bohatá historie vaší země, dynamická ekonomika

a otevřenost zdejších obyvatel. Jsem velmi rád, že jsem se mohl do vaší krásné země vrátit.

Vztahy mezi Kazachstánem a Českou republikou jsou dnes na velmi dobré úrovni a získávají kvalitativně novou povahu. Probíhá silný politický dialog, prohlubují se ekonomické vazby a rozšiřují mezilidské kontakty. Nedávná oficiální návštěva premiéra Andreje Babiše v naší zemi ve dnech 28. a 29. dubna dala naší bilaterální spolupráci silný nový impuls a prokázala vzájemný zájem o další rozvoj pragmatické a oboustranně výhodné spolupráce.

Ve spolupráci s Českou republikou vidíme zatím nevyužitý potenciál

V posledních měsících se Kazachstán aktivně profiluje jako spolehlivý partner Evropské unie. Jak chcete tuto roli dále rozvíjet konkrétně ve vztahu k České republice?

Kazachstán je skutečně odhodlán být spolehlivým a předvídatelným partnerem Evropské unie a jejích členských států, včetně České republiky. V případě České republiky vidíme značný nevyužitý potenciál. To zahrnuje příležitosti

v oblasti dodávek energií, jaderné energetiky, kritických surovin, dopravního propojení mezi Evropou a Asií a nových spotřebitelských trhů. Právě tyto otázky byly nedávno projednány během jednání na vysoké úrovni v Astaně.

A co role Kazachstánu jako vstupní brány do středoasijského regionu?

Kazachstán může sloužit jako brána do Střední Asie, regionu s více než osmdesáti miliony obyvatel a stabilně rostoucími ekonomikami. Naše země sama o sobě, s populací kolem dvaceti milionů, představuje podle národních statistik zhruba 60 procent HDP Střední Asie.

České produkty se v Kazachstánu dlouhodobě těší vynikající pověsti díky své kvalitě a spolehlivosti. Zároveň nabízíme atraktivní investiční podmínky, včetně příznivého právního rámce a investičních pobídek.

Za zmínku stojí, že naše země zůstává hlavním příjemcem přímých zahraničních investic ve Střední Asii a v posledním desetiletí do ní směřovalo přibližně 60 až 70 procent celkového přílivu PZI do regionu, a to podle oficiálních údajů a mezinárodních finančních institucí.

Stabilní a předvídatelný partner pro dodávky energie a surovin

V kontextu současné geopolitiky se často hovoří o diverzifikaci dodavatelských řetězců a energetických zdrojů. Jakou roli v tomto směru může hrát Kazachstán pro české firmy a investory?

Diverzifikace se stala klíčovou prioritou po celém světě a Kazachstán je v dobré pozici, aby k tomuto procesu přispěl. Navíc, jak vidíme, Česká republika prosazuje důslednou politiku diverzifikace svých energetických partnerství.

Jsme významným dodavatelem energetických surovin, včetně ropy a uranu – jsme největším producentem uranu na světě a podílíme se na více než čtyřiceti procentech světové produkce. Kromě toho disponujeme významnými zásobami kritických surovin nezbytných pro zeleňou mobilitu a další high-tech výrobu.

Pro české firmy představuje Kazachstán stabilního a předvídatelného partnera



Zdroj: VKMM/ OBSE

Kairat Abdrakhmanov působil v letech 2016–2018 jako ministr zahraničních věcí Kazachstánu a v letech 2013–2016 jako stálý představitel země při OSN. Od roku 2020 zastával čtyři roky funkci vysokého komisaře OBSE pro národnostní menšiny. V současné době je velvyslancem Kazachstánu v České republice

pro dodávky energie a surovin a zároveň nabízí příležitosti k lokalizaci výroby a rozvoji regionálních dodavatelských řetězců. Navíc aktivně rozvíjíme průmyslové kapacity a zvláštní ekonomické zóny, které mohou sloužit jako platformy pro české investory snažící se expandovat do Střední Asie i dalších regionů.

Evropu s Asií propojujeme i logisticky

Vaše ambasáda aktivně informuje o příležitostech v oblasti dopravy a logistiky, zejména o tzv. transkaspickém koridoru. Jaké konkrétní příležitosti tento projekt přináší českým společnostem?

Transkaspická mezinárodní dopravní trasa, známá také jako Střední koridor, se stává jednou z klíčových logistických tras spojujících Evropu a Asii. V současné době tímto koridorem prochází významná část nákladní dopravy mezi

Čínou a Evropou – kolem osmdesáti až pětadesáti procent kontejnerové železniční dopravy po alternativních euroasijských trasách. V geopolitickém prostředí představuje stále důležitější alternativu k severním a jižním trasám. Pro dopravní a logistické společnosti to otevírá nové obchodní příležitosti v oblasti spedice, rozvoje infrastruktury a řízení dodavatelských řetězců.

Zároveň existují úzká místa, která musíme společně řešit. Patří mezi ně digitalizace logistických a obchodních procesů, rozšiřování kapacit přístavů v Kaspickém moři a modernizace železniční infrastruktury. To vytváří široké pole příležitostí pro české firmy, zejména v oblasti strojírenství, dopravních technologií a chytrých logistických řešení.

Důležité je také to, že rozvoj Středního koridoru je v souladu s iniciativou EU Global Gateway, což dále zvyšuje jeho investiční atraktivitu. Za tímto

účelem má Kazachstán vynikající partnerství se zeměmi jižního Kavkazu – Ázerbájdžánem, Gruzii a Arménií, které nás spojují s Evropou prostřednictvím svých území a infrastruktury pro tranzit různých komodit.

Prostor pro rozvoj vzájemné spolupráce je obrovský

České firmy mají silnou tradici v průmyslu, strojírenství či energetice. Ve kterých sektorech vidíte největší potenciál pro rozvoj česko-kazachstánské spolupráce?

České technologie a průmyslové know-how jsou v naší zemi velmi ceněny. Máme zájem nejen o dovoz vysoce kvalitních produktů, ale také o rozvoj místní výroby, servisních center a společných podniků v Kazachstánu. Mezi perspektivní sektory patří strojírenství včetně automobilového průmyslu, energetika, jak tradiční, tak obnovitelná, vodní hospodářství a modernizace a digitalizace infrastrukturálních sítí, zejména v oblasti komunální energetiky. Kromě toho existují tradičně silné příležitosti v zemědělství a potravinářství, stejně jako ve zdravotnictví a farmaceutickém průmyslu.

Jak víte, zástupci více než padesáti českých subjektů doprovázeli premiéra během jeho návštěvy v Astaně. Mezi nimi byly společnosti jako Ognipol, Škoda Transportation, AŽD Praha, ZVVZ, Mega, CSG a další. Spolu se 150 kazašskými firmami se zúčastnili bilaterálního obchodního fóra, jednali s potenciálními partnery a projednávali konkrétní obchodní příležitosti. Těšíme se na výsledky v podobě realizace smluv a společných projektů.

EU a Kazachstán zdůrazňují také spolupráci v oblasti udržitelnosti a zelené transformace. Jaké konkrétní iniciativy by mohly propojit české a kazachstánské partnery?

Udržitelnost a zelená transformace patří mezi klíčové priority rozvojové strategie Kazachstánu. Aktivně podporujeme obnovitelné zdroje energie, energetickou účinnost a rozvoj vodíkové ekonomiky. Máme také významný potenciál v oblasti větrné a solární energie i výroby zeleného vodíku. Pro spolupráci s českými partnery existuje silný potenciál v oblasti čistých technologií, odpadového

hospodářství, ochrany vodních zdrojů a energeticky účinných průmyslových řešení.

Zároveň obě země vstupují do nové fáze rozvoje svých jaderných kapacit. Pro naši zemi to znamená výstavbu prvních jaderných elektráren, zatímco vaše pokračuje v rozšiřování svého jaderného sektoru výstavbou nových reaktorů. Jak již bylo zmíněno, je symbolické, že Kazachstán již patří mezi přední dodavatele přírodního uranu na tento trh.

Příležitosti vidíme také ve společném rozvoji projektů podporovaných evropskými finančními nástroji a iniciativami. Pokud jde o vodní zdroje, naši partneři v současné době aktivně pracují na iniciativě kazachstánské vedení, která spočívá ve vytvoření Mezinárodní vodní organizace.

Máme mnoho společného

Vaše bohatá diplomatická kariéra zahrnuje mimo jiné působení u OSN, OBSE a na vysokých postech v mezinárodní diplomacii. Jak tyto zkušenosti ovlivňují váš přístup k bilaterálnímu vztahům s Českem?

Navzdory geografické vzdálenosti mají Kazachstán a Česká republika hodně společného, včetně některých aspektů naší nedávné historické zkušenosti. Obě země jsou vnitrozemské a nacházejí se v regionech obklopených velmocemi. V mnoha ohledech je lze označit za „rostoucí střední mocnosti“. To vytváří přirozený základ pro vzájemné porozumění. Pro Kazachstán je stejně jako pro Českou republiku zásadní udržování mezinárodního práva, zejména principů zakotvených v Chartě OSN, včetně suverenity a mírového řešení konfliktů. Pevně věříme, že OSN zůstává jedinou univerzální platformou schopnou řešit globální výzvy. Náš prezident Kasym-Žomart Tokajev předložil konkrétní iniciativy pro reformu OSN, včetně reformy Rady bezpečnosti. V tomto kontextu je spolupráce mezi podobně smýšlejícími zeměmi, jako jsou Kazachstán a Česká republika, obzvláště důležitá.

Sblížení našich kultur

Jaké projekty nebo akce plánujete na poli kulturní diplomacie?

V posledních letech jsme zorganizovali řadu úspěšných akcí, včetně koncertů,

filmových promítání a dnů kazašské kultury v České republice. Letos v dubnu kazašská komunita uspořádala oslavu svátku Nauryz (Nový rok) v parku Na Pankráci v Praze. Návštěvníci měli možnost zhlédnout pestrý kulturní program a ochutnat tradiční pokrmy. Jednalo se již o čtvrtý ročník této akce.

V tomto trendu hodláme pokračovat. Například 6. června se tradičně plánujeme zúčastnit Festivalu ambasád, který se bude konat na trzích na Kulaťáku v Praze 6. Pracujeme také na účasti kazašských souborů na mezinárodních folklorních festivalech po celé České republice. Takovéto iniciativy pomáhají posilovat vzájemné porozumění a sblížit naše národy.

Prozradte na závěr, co byste na konci svého mandátu v Česku považoval za největší úspěch?

Jak jsem již zmínil, mou ambicí je pozvednout vztahy mezi Kazachstánem a Českou republikou na strategickou úroveň. Zároveň bych svou misi považoval za úspěšnou, pokud se nám podaří výrazně prohloubit naše hospodářské partnerství a dosáhnout konkrétních a udržitelných výsledků naší spolupráce. To by zahrnovalo zvýšení obchodní výměny, realizaci významných společných investičních projektů a posílení vztahů mezi podniky.

Na druhou stranu, pokud se nám podaří naše země více sblížit – prostřednictvím vzdělávání, kultury a mezilidských kontaktů, pokládal bych i to za významný úspěch. Diplomacie je v konečném důsledku o budování mostů a já doufám, že se mi podaří přispět k budování pevných a trvalých mostů mezi našimi zeměmi. ■

ZA ROZHOVOR DĚKUJE DANIEL LIBERTIN
FOTO: ARCHIV VELVYSLANECTVÍ KAZACHSTÁNU V PRAZE
A ÚŘADU VLÁDY ČR

You can also read this article
in English on itradenews.cz





**25 years of excellence in microsurgery,
diagnostics and vision care**

- **Cataract Centre**
- **Glaucoma Centre**
- **Vitreoretinal Centre**
- **Refractive and Laser Surgery Centre**

See Sharp 

DO SVĚTA ZA OBCHODEM:

Kazachstán

Uzbekistán

perspektivy
ekonomika
srovnání

příležitosti pro české firmy v Kazachstánu

těžební průmysl

Země má rozsáhlá naleziště nerostných zdrojů včetně vzácných zemin a je s podílem 39 % největším světovým producentem uranu, třetím producentem titanu a sedmým zinku. Jedenácté místo Kazachstán obsadil v produkci zlata, přičemž těžba se podílí více než 23 % na HDP.

Sektor však stále využívá zastaralé technologie i manažerské postupy a dlouhodobě trpěl podfinancováním investic. Pokusy zahraničních investorů podílet se na průzkumu a rozvoji v 90. letech narazily na nedostatek transparentnosti a nejasnou legislativu ve vztahu k pozemkovému vlastnictví.

Díky zavedení nové legislativy v roce 2018 obor zažívá v současnosti růst s významnou produkcí uhlovodků, uhlí a dalších nerostů, k čemuž přispívají zahraniční investice. Probíhající reformy, včetně nového těžebního řádu a aktivity Mezinárodního finančního centra Astana (AIFC), mají diverzifikovat ekonomiku, zvýšit zpracování surovin a navazující produkci a přilákat strategická partnerství.

Kromě škály těžebních a úpravárenských technologií je poptávka také po dodavatelských službách geologického, geochemického a geofyzikálního průzkumu. Trh je otevřen i pro společnosti, které se zabývají řešením environmentálních problémů, jako je eroze, tvorba propadlin, ztráta biodiverzity a kontaminace podzemních a povrchových vod.

zemědělství

Sektor zůstává klíčovým faktorem hospodářského a sociálního rozvoje Kazachstánu, zaměstnává přes 11 % pracovní síly a živí více než třetinu populace. Jako největší producent a vývozcce obilí ve Střední Asii hraje Kazachstán zásadní roli v globálním zásobování potravinami. Významný je také chov zvířat, přičemž 65 % zemědělské půdy se využívá k pastvě ovcí, skotu, prasat, koní a velbloudů. V roce 2024 se zemědělství podílelo na HDP 3,94 %, přičemž celková produkce vzrostla o 13,7 % díky příznivému počasí a produkce plodin o 21,1 %.

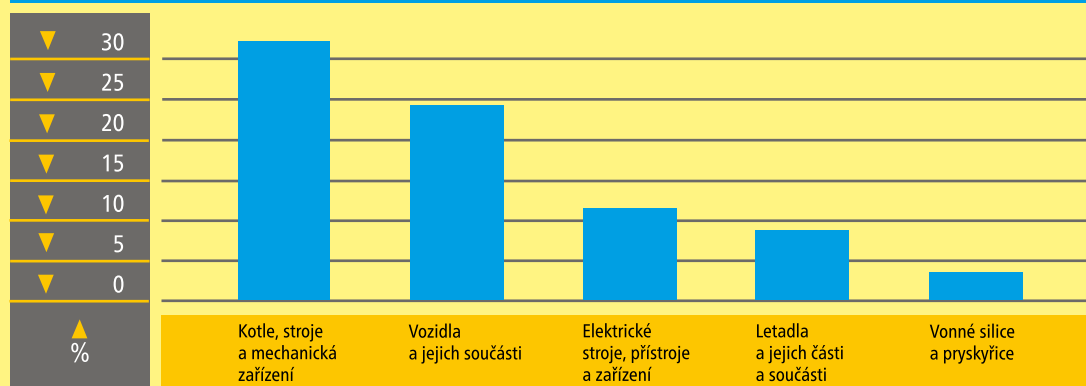
Národní prioritou je modernizace strojového parku, protože 80 % zařízení překročilo svůj životní cyklus. Vláda nabízí dotace až do výše 30 % na místně montované stroje a 25 % na specializovaný dovoz, spolu se sedmiprocentními leasingovými sazbami. Trh se stroji byl v roce 2024 oceněn na 550 milionů dolarů, přičemž 200 milionů dovozu patřilo Rusku, následovanému USA, Německem a dalšími zeměmi. Vláda chce modernizaci zdvojnásobit hrubou zemědělskou produkcí do pěti let cestou komplexního plánu, který zahrnuje diverzifikaci produkce plodin, snížení závislosti na plodinách náročných na vodu a zvýšení pěstování vysoce hodnotných plodin, jako jsou olejnatá semena.

Zdroj: STI MZV ČR, International Trade Administration

Foto: Shutterstock, Kazachstán, Astana

Zdroj dat: ČSÚ (metodika PZpH), zpracovalo: BusinessInfo.cz ▼

TOP obory českého vývozu do Kazachstánu (2025, HS 2)



V roce 2025 byl Kazachstán třicátým osmým nejvýznamnějším obchodním partnerem Česka.

Hodnota českého vývozu podle ZOsz dosáhla 13 128 980 tis. Kč a představovala 0,2745 % našeho celkového exportu.

Jednalo se především o kotle, stroje a mechanická zařízení a jejich části, nekolejová vozidla a jejich části, elektrické stroje, přístroje a zařízení a jejich části a součásti, přístroje pro záznam a reprodukci zvuku, přístroje pro záznam a reprodukci televizního obrazu a zvuku, letadla a jejich části a součásti.

Uzbekistán v číslech

top partneři importu do Uzbekistánu

údaje za rok 2024, zdroj Trading Economics/Comtrade

Čína
14,76 mld. USD

Rusko
8,64 mld. USD

Kazachstán
3,42 mld. USD

Turecko
1,89 mld. USD

Jižní Korea
1,68 mld. USD

Německo
1,28 mld. USD

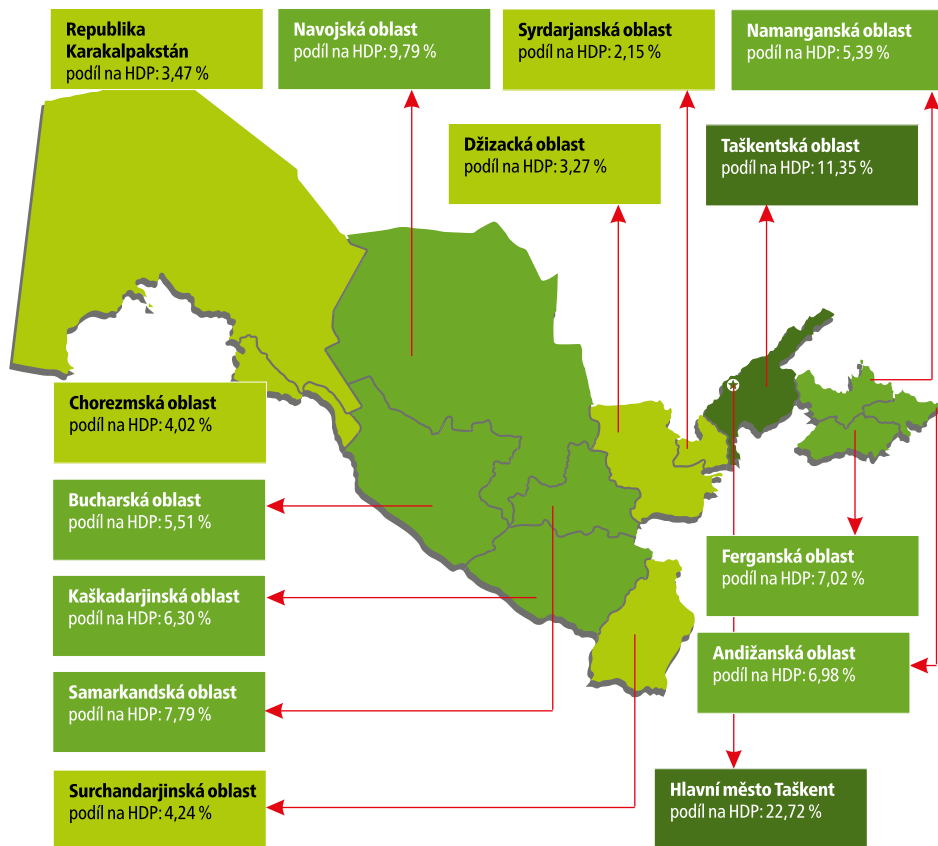
Indie
1,15 mld. USD

Turkmenistán
1,05 mld. USD

Bělorusko
0,78 mld. USD

USA
0,71 mld. USD

Česká republika
0,16 mld. USD (28. partner)



PODÍL NA HDP
0–4,99 %
5–9,99 %
10 % a více

VŠECHNY ÚDAJE V MAPĚ JSOU ZA ROK 2025

Zpracování grafiky: ANTECOM

Zdroj dat: National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan

Uzbekistán

Počet obyvatel (v mil.): 38,4¹
 Hustota zalidnění (obyv./km²): 84,8¹
 HDP ve směnném kurzu (v mld. USD): 115²
 Pořadí ekonomiky podle HDP PPP: 68.²
 Roční růst HDP (v %): 7,7²
 HDP podle koupěschopnosti (v mld. USD): 432²
 HDP (k)/obyv. (v USD): 11 8877²

Míra nezaměstnanosti (v %): 4,6²
 Export (v mld. USD): 19,7³
 Import (v mld. USD): 35,3³
 Exportní partner č. 1: Rusko¹
 Importní partner č. 1: Čína¹
 Podíl městského obyvatelstva (v %): 51¹

Zdroje dat: ¹National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan, ²World Bank, ³WITS/UN Comtrade. Data za roky 2024–2025.

příležitosti pro české firmy v Uzbekistánu

obchodem do světa za obchodem

těžební průmysl

Uzbekistán patří do první desítky zemí s největšími zásobami nerostných surovin na světě a těžba je jednou z důležitých položek devizových příjmů v jeho ekonomice, přičemž disponuje více než 2 500 ložisky.

Od roku 2023 vláda řeší otázku dodávek zemního plynu. Země má sice vlastní naleziště, ale před třemi lety se stala z exportéra dovozcem. Surovinu odebírá od ruského Gazpromu a z Turkmenistánu. V letech 2024 až 2030 by mělo být investováno půl miliardy dolarů do rozšíření plynovodu z Ruska.

V roce 2024 dosáhla vlastní produkce zemního plynu téměř 45 miliard krychlových metrů, přičemž vláda stanovila záměr jejího zvýšení do roku 2030 na 62 miliard, proto v prosinci 2022 státní společnost Uzbekneftgaz (UNG) oznámila desetiletý průzkumný program na zvýšení produkce, což obnáší průzkum patnácti tisíc kilometrů čtverečních a vrtání 530 nových vrtů na 211 lokalitách. Celkové náklady programu budou činit 3,4 miliardy dolarů a společnost předpokládá, že výsledkem bude více než 40 nových uhlovodíkových ložisek se zásobami 365 miliard krychlových metrů zemního plynu a 16 milionů tun kapalných uhlovodíků. Uzbekistán také poprvé zahájí těžbu plynu v hlubokých vrstvách, k provedení průzkumu v oblasti Ustjurt budou využíváni přední zahraniční investoři.

Příležitosti jsou v oblasti geologického průzkumu a také ve zpracování surovin. Uzbekistán má zájem o provádění geologických prací, výstavbu závodů (např. na zpracování mědi, vápenky apod). Velmi žádané je zařízení pro povrchovou těžbu, drtiče, svářecí zařízení, kombajny, míchačky, třídicí stroje, jeřáby, bagry, potrubí a nákladní auta.

chemický průmysl

K dispozici jsou bohaté přírodní zdroje, které se však stávají obchodovanou komoditou jako suroviny. Vládní strategie se zaměřuje na posun v hodnotovém řetězci rozvojem zpracovatelských kapacit, aby výsledkem byla produkce s vyšší přidanou hodnotou, v čemž hraje chemický průmysl významnou roli.

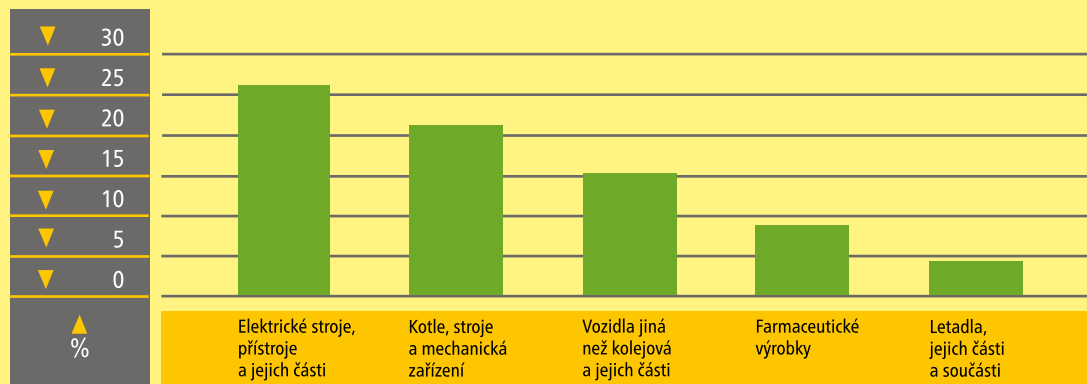
Plánované investice jsou zaměřeny na rozvoj výroby dusíkatých, fosforových, potašových a komplexních minerálních hnojiv, polymerních produktů, včetně PET, PVC, syntetického kaučuku, polystyrenu, polyuretanu, polyolu, ABS plastu a polyakrylonitrilu (PAN). Dále také na katalyzátory a chemické přísady pro metalurgický, ropný, plynárenský a textilní průmysl, polymerní tvarovky, chemikálie na ochranu rostlin a aktivní složky pro jejich výrobu. V roce 2022 byl schválen cílový program strategického rozvoje chemického a plynárenského průmyslu, který předpokládá vytvoření tří velkých chemických klastrů – v Navojské a Ferganské oblasti a také v Republice Karakalpakstán – pro realizaci 44 investičních projektů v hodnotě 10,65 miliardy dolarů v letech 2022 až 2029.

Zdroj: STI MZV ČR, International Trade Administration

Foto: Shutterstock, Uzbekistán, Amirsoj

Zdroj dat: ČSÚ (metodika PZPH), zpracovalo: BusinessInfo.cz ▼

TOP obory českého vývozu do Uzbekistánu (2025, HS 2)



V roce 2025 byl Uzbekistán 57. nejvýznamnější exportní destinací České republiky.

Hodnota českého vývozu podle ZOsz dosáhla 4 623 161 tis. Kč a představovala 0,0967 % celkového českého vývozu.

Export tvořily především elektrické stroje, přístroje a zařízení a jejich části a součásti, přístroje pro záznam a reprodukci zvuku, přístroje pro záznam a reprodukci televizního obrazu a zvuku, kotle, stroje a mechanická zařízení, vozidla jiná než kolejová, jejich části, součásti a příslušenství, farmaceutické výrobky, letecká technika a výrobky ze železa nebo oceli.

info + Uzbekistán

Sílící ekonomika

Podle Mezinárodního měnového fondu prokázala v roce 2025 pozoruhodnou sílu, přičemž díky vysoké spotřebě a investicím dosáhl růst reálného HDP 7,7 %, zatímco míra nezaměstnanosti klesla o 0,7 procentního bodu na 4,8 %. Nejvyšší růst zaznamenal sektor služeb a stavebnictví. I při silné domácí poptávce klesla celková inflace měřená indexem spotřebitelských cen na konci minulého roku meziročně na 7,3 % z 9,8 % o rok dříve. Došlo k téměř sedmiprocentnímu zhodnocení měny vůči americkému dolaru a deficit běžného účtu klesl na 3,9 % HDP.

Podle dat za první čtvrtletí letošního roku MMF předpokládá, že díky probíhajícím reformám, investicím a vyšším cenám zlata zůstane růst HDP stabilní na úrovni 6,8 %. Předpokládané ochlazení domácí poptávky by mělo způsobit pokles růstu na 6 %. Měnová politika centrální banky Uzbekistánu má nastaven inflační cíl na pěti procentech, jehož by mělo být dosaženo přísnou měnovou politikou, pokračujícími strukturálními reformami a uvolněním cen ropy v roce 2027.

Příznivý vývoj by mohly narušit sekundární dopady války na Středním východě, a to v závislosti na délce jejího trvání, i vývoj v Rusku, které je druhým nejvýznamnějším obchodním partnerem Uzbekistánu. Pro udržení pozitivního trendu má zásadní význam reforma státních podniků a s tím související rozvoj soukromého sektoru.

Soukromý sektor

Podle dat statistického úřadu roste počet soukromých firem významným tempem již od roku 2016, přičemž v uplynulém roce dosáhl půlmilionové hranice. Sektor tvoří polovinu HDP a zaměstnává 80 % pracovní síly (EBRD).

Podle Strategie rozvoje 2022–2026 má být soukromému sektoru věnována větší pozornost ve formě partnerství veřejného a soukromého sektoru. Například 20 % digitalizovaných státních služeb bude převedeno na soukromé společnosti. Dokument rovněž zdůrazňuje, že prioritou a hlavním principem strategie bude ochrana soukromého vlastnictví.

Rozsáhlá daňová reforma z roku 2019 odstranila omezení velikosti podniků, což jim umožnilo vytvářet holdingové uspořádání, přijmout mezinárodní standardy správy, řízení i účetních postupů. Od roku 2024 běží program, jehož cílem je přilákat dva miliony lidí k podnikatelským aktivitám, přičemž za zakládání a rozvoj malých podniků byla dána odpovědnost Bance pro rozvoj podnikání.

Soukromé podniky mají v zásadě svobodu jednání, ale i přes deklarovanou rovnost v podnikatelském prostředí se setkávají s ekonomickými, politickými i administrativními překážkami. Platí to zejména v zemědělství a ve vztahu k půdě, kde se vyskytly případy vyvlastnění soukromého majetku vládními orgány, přičemž důvod mohl být v korupčním jednání silných developerských subjektů. Vláda také vynakládá významnější úsilí pro přilákání investic do velkých podniků, což malé a střední firmy staví do druhořadé pozice při financování.

Pro další růst nejen soukromého sektoru malých a středních podniků, ale celé ekonomiky bude mít podstatný význam rovnost v dostupnosti služeb napříč regiony i socioekonomickými skupinami, což je úkol pro digitalizaci veřejné správy. Při návštěvě kazachstánského prezidenta v Uzbekistánu v dubnu letošního vedly hlavy států jednání o této problematice, z nichž vyplynul zájem uzbecké strany participovat na projektech digitalizace se zkušenějším sousedem.

Vláda si je také vědoma potřeby rozšíření spektra hospodářských sektorů, a to nejen podporou technologických změn směrem k produkci s vyšší přidanou hodnotou, ale také otevřením prostoru pro nové, dosud zanedbávané oblasti, především průmysl cestovního ruchu.

Hlavními exportními zdroji Uzbekistánu

jsou plyn, zlato, bavlna a uran. Země je devátým největším producentem zlata na světě s ročním objemem produkce 100 tun a sedmým největším producentem uranu, který se veškerý exportuje.

V roce 2024 země vyprodukovala

8,2 milionu tun uhlí, 0,7 milionu tun ropy, 44,6 miliardy metrů krychlových zemního plynu, 1,2 milionu tun plynového kondenzátu, 120 tun zlata, 150 tisíc tun mědi a 3 800 tun uranu (v roce 2023).

Do roku 2030

Uzbekistán plánuje

zvýšit svou roční produkci mědi na 500 tisíc tun, zlata na 155 tun, stříbra na 500 tun a uranu na 10 tisíc tun.

Zdroje:
Trading Economist, Eurasian Development Bank, EBRD, International Trade Administration, MMF, Bertelsmann Transformation Index

KAZACHSTÁN NENÍ UZBEKISTÁN A NAOPAK

DVA STŘEDOASIJSKÉ TRHY, DVA RŮZNÉ OBCHODNÍ SVĚTY

„Když česká firma řekne ‚Střední Asie‘, často si pod tím představí jeden širší obchodní prostor. Pro základní orientaci to stačí. Pro obchodní strategii už ne. Kazachstán a Uzbekistán jsou dvě samostatné obchodní reality. Mají jinou historickou zkušenost, jinou strukturu ekonomiky, jinou roli státu, jiný vztah k ceně i jiný způsob vyjednávání. Kdo k nim přistupuje stejně, ztrácí čas. V horším případě i peníze a důvěru partnerů,“ říká Petr Jurčík z CzechTrade, který oba trhy zná z dlouhodobé praxe.



Mgr. Ing. Petr Jurčík vede zahraniční kancelář CzechTrade v Uzbekistánu a regionální centrum CzechTrade pro východní Evropu a Střední Asii. Předtím působil jako ředitel zahraniční kanceláře CzechTrade v Kazachstánu. Díky této zkušenosti srovnává Kazachstán a Uzbekistán nejen podle makroekonomických ukazatelů, ale především podle toho, jak se v obou zemích reálně jedná, rozhoduje a obchoduje

Jak byste tyto trhy charakterizoval jednou větou?

V Kazachstánu můžete dostat hodně muziky za hodně peněz. V Uzbekistánu ji můžete dostat také, ale bude vás to stát ještě víc peněz a nervů.

Máme to chápat jako varování?

Není to varování před jedním či druhým trhem. Oba mají potenciál a mohou být pro české firmy velmi zajímavé. Ale ani jeden není jednoduchý a nedá se zvládnout jen z kanceláře v Česku.

Pro naše exportéry je zásadní chápat je jako dva rozdílné obchodní světy. Mají společnou postsovětskou minulost, geografickou blízkost i ruštinu jako důležitý dorozumivací jazyk. Kazachstán je ale zralejší, bohatší a konkurenčnější trh. Uzbekistán rychle roste, otevírá se světu a dohání ztracený čas, ovšem obchodně bývá méně čitelný a vyžaduje ještě více trpělivosti.

Kazachstán je dál. A je to znát

Na stránkách tohoto vydání TRADE NEWS představujeme Kazachstán jako ekonomicky nejsilnější zemi Střední Asie, která se opírá o rozsáhlé



Řeka Naryn tvoří hranici Uzbekistánu a Kyrgyzstánu

nerostné zdroje, ve srovnání s Uzbekistánem má vybudovanější infrastrukturu, více kapitálu a delší zkušenost se zahraničními dodavateli. Co to z vašeho pohledu znamená pro české firmy?

Kazachstán jede na růstové vlně, představuje dvacetimilionový trh s kupní silou, velkými projekty a průmyslovou poptávkou v energetice, strojírenství, dopravě, zemědělství i modernizaci výrobních technologií. Zároveň jde o trh, kde už mnoho evropských firem dlouho působí. Mají zde zastoupení, servisní zázemí, kontakty a reference. Kdo přichází nově, nevstupuje na prázdné místo, ale do prostředí, kde je část pozic obsazená a místní zákazníci už mají s čím porovnávat.

Pro českou firmu je proto Kazachstán náročnější než před pěti nebo deseti lety. Nestačí přivést kvalitní výrobek a spoléhat na dobré jméno českého průmyslu. Firma musí mít jasně formulovanou výhodu, důvěryhodné reference, servisní plán a ochotu se do země vracet.

Kazachstán je zároveň obchodně čitelnější. Jednání mohou být tvrdá, někdy i nepříjemná, ale mívají věcnější charakter. Pokud se něco dohodne, zpravidla to platí. Česká firma tak obvykle lépe pozná, zda se jednání skutečně posouvá, nebo zda skončilo jen u zdvořilostní výměny názorů.

Uzbekistán dohání ztracený čas

Uzbekistán je jiný příběh. Nejlidnatější stát Střední Asie a po Kazachstánu druhá největší ekonomika regionu se výrazněji otevřela světu až po roce 2016 a velmi rychle se mění. Má mladou pracovní sílu, širší průmyslovou základnu a silnou potřebu modernizace. Země dlouhodobě drží růst HDP nad pěti procenty a pokračuje v reformách zaměřených na privatizaci, liberalizaci obchodu a přilákání zahraničních investorů.

Právě v tom je její přitažlivost. Konkurence zde zatím není tak pevně usazená jako v Kazachstánu. Zájem o technologie, know-how a zahraniční partnery je vysoký. Příležitosti se objevují v energetice, těžbě, chemickém průmyslu, výrobě hnojiv, potravinářství i v dalších oblastech, kde je třeba modernizovat výrobu a infrastrukturu.

Uzbekistán má ale také svoje limity. Je cenově citlivější. Jeho největším obchodním partnerem je Čína následovaná Ruskem, Kazachstánem a Tureckem, což je pro evropské dodavatele důležitý kontext. Česká firma proto nemůže přijet pouze s tím, že nabízí evropskou kvalitu. Musí umět velmi přesně vysvětlit, proč se vyšší cena vyplatí: v životnosti technologie, servisu, spolehlivosti, nižším riziku nebo v celkových nákladech provozu.

Druhou komplikací představuje způsob jednání a komunikace s místním partnerem. Ten často nedokáže říct ne, a z pohledu Čecha to potom může vypadat, že je všechno domluveno. Ale zdaleka není. To je jedna z nejdůležitějších lekcí pro firmu, které do země vstupují poprvé. Nestačí poslouchat jen slova. Je nutné sledovat, kdo u jednání sedí, zda se objevují konkrétní technické otázky, jak rychle partner reaguje, zda posílá podklady a zda je ochoten posouvat debatu ke konkrétním krokům.

Jedním z hlavních rozdílů mezi oběma trhy je role státu

Naši podnikatelé musí vzít v úvahu také roli státu v obou zemích. Můžete je porovnat z tohoto pohledu?

V Kazachstánu proběhla určitá forma privatizace a velká část obchodních rozhodnutí se odehrává přímo ve firmách. I podniky s částečnou státní účastí často fungují obchodně samostatněji. Český exportér proto potřebuje zmapovat konkrétní vlastníky, managementy a technické rozhodovatele. Průmysl je rozložený po celé zemi a každá firma může mít vlastní rozhodovací logiku.

V Uzbekistánu je stát výraznějším hráčem. Velké podniky bývají často státní nebo na stát úzce navázané. Firma může jednat v regionu, ale rozhodnutí se dříve či později přesune do Taškentu, na úroveň ministerstva nebo jiné centrální

Společné pravidlo

Bez osobní přítomnosti, ověřeného partnera a dlouhodobé práce nebude česká firma v Kazachstánu ani Uzbekistánu brána vážně.

instituce. To zásadně mění obchodní strategii. V Kazachstánu je důležité dostat se ke konkrétní firmě a pochopit její vlastní rozhodovací proces. V Uzbekistánu je třeba počítat s tím, že obchodní příležitost má vedle technické, cenové a vztahové roviny také silnou institucionální vrstvu.

Právě proto má v obou zemích význam oficiální česká podpora. Když naší firmě otevírá dveře CzechTrade jako zastoupení českého státu, dodává to jednání váhu a důvěryhodnost. V prostředí, kde má oficiální rámec stále vysokou hodnotu, nejde o formalitu. Může to být rozdíl mezi zdvořilostní schůzkou a reálnou obchodní příležitostí.

Příležitosti jsou podobné jen na první pohled

V obou zemích se mluví o těžbě, energetice, strojírenství a modernizaci průmyslu. Jaké jsou však konkrétní příležitosti?

Kazachstán je silně spojený s těžbou a zpracováním surovin. Zajímavé příležitosti se objevují v modernizaci energetických provozů, těžebních technologiích, strojírenských dodávkách nebo dílčích technologických řešeních. Když se modernizuje část existujícího provozu, česká firma může mít šanci uspět přímo. Pokud se staví celý nový blok nebo velký investiční celek, je realističtější uvažovat o roli subdodavatele pro zahraničního generálního dodavatele.



Vaření ve stepi je zážitek

Uzbekistán má širší průmyslovou a výrobní základnu. Vedle energetiky a těžby zde existuje prostor v chemickém průmyslu, výrobě hnojiv, potravinářství a dalších oborech, které potřebují modernizaci. CzechTrade v únoru 2025 organizoval v Uzbekistánu dvě oborové mise: jednu zaměřenou na těžbu a dobývání nerostů, druhou na potravinářské technologie. Obou se zúčastnilo šestnáct českých firem. Právě potravinářské technologie mohou být zajímavé i pro naše menší firmy.

Lokální partner může otevřít cestu. Nebo ji zavřít

Místní partner může české firmě výrazně pomoci, je to tak?

Ano, může ji dostat ke správným lidem, vysvětlit rozhodovací struktury, pomoci se servisem, jazykem i každodenní obchodní logistikou. Zároveň ale platí, že špatný partner může firmu zavést do slepé uličky. V Kazachstánu i Uzbekistánu existují lidé, kteří slibují přístup ke všem a ke všemu. Ne vždycky ho skutečně mají. Prověření partnera je proto jedna z prvních věcí, které by česká firma měla řešit.

V Uzbekistánu je navíc silnější tlak na lokalizaci výroby. Země potřebuje pracovní místa a místní přítomnost může být u některých projektů výhodou. Pro české podniky to může být příležitost, ale pouze tehdy, pokud nejde o improvizaci. Lokalizace vyžaduje právní, finanční i personální přípravu.

A co reference?

Kazachstánská reference může pomoci v Uzbekistánu, ale sama o sobě nestačí. Firma, která uspěla v Kazachstánu, by měla pro Uzbekistán hledat vlastního partnera a budovat vlastní strategii.

Nesázejte na nejnižší cenu

Jak je to s tlakem na cenu? Má se český podnikatel snažit za každou cenu nabídnout tu nejnižší?

Praxe je taková, že naše firmy v Kazachstánu ani Uzbekistánu obvykle neporazí Čínu nebo Turecko nejnižší cenou. Pokud se o to pokusí, vstupují do soutěže, ve které nemají nejlepší výchozí pozici.

Kde je tedy jejich silná karta?

V technické kvalitě, spolehlivosti, servisu, životnosti, schopnosti dodat specifické řešení a v pověsti našeho průmyslu. V Kazachstánu se tyto argumenty prosazují lépe, protože trh už má víc zkušeností s různou kvalitou dodávek a víc vnímá celkové náklady provozu.

V Uzbekistánu bude tlak na cenu silnější. O to důležitější je mít nabídku dobře připravenou. Nestačí říct, že český produkt je kvalitnější. Je nutné ukázat, co přesně tím zákazník získá a proč se mu vyplatí zaplatit více.

A co příslovečné smlouvání?

Smlouvání je zde součástí obchodního jednání. V Kazachstánu se smlouvá také, ale pokud se něco dohodne, dohoda obvykle drží. V Uzbekistánu se může stát, že se už dohodnuté věci znovu otevrou a partner hledá další prostor pro slevu.

Kdy Kazachstán a kdy Uzbekistán

Dalo by se říct, pro jaké firmy je vhodnější zaměřit svůj hledáček na Kazachstán a jaké by se měly snažit spíše o úspěch v Uzbekistánu?

Kazachstán je vhodnější pro firmy, které už mají zkušenost s náročnými

zahraničními trhy, ideálně i s postsovětským prostorem. Mají reference, kapitál, technické zázemí a schopnost obstát v konkurenci evropských dodavatelů. Je to trh pro připravené exportéry.

Uzbekistán dává smysl firmám, které hledají rychle rostoucí trh, jsou ochotné budovat vztahy od začátku a zvládnou pracovat s vyšší mírou nejistoty. Může být přirozeným pokračováním pro firmy, které už uspěly v Kazachstánu. Neměly by ale očekávat, že kazachstánská zkušenost se dá jednoduše přenést.

Největší chyba je považovat oba trhy za variantu jednoho modelu. Kazachstán už část svého rychlého růstu prožil a obchodně se více kultivoval. Uzbekistán je v pohybu, dohání ztracený čas a nabízí prostor firmám, které přijdou připravené. Zároveň ale vyžaduje ještě víc opatrnosti při výběru partnera, čtení obchodních signálů a nastavování ceny.

Zkušenost z Ruska nestačí

V obou zemích se mluví rusky, a častým omylem českých firem je tedy představa, že pokud v minulosti obchodovaly v Rusku, zvládnou Střední Asii automaticky. Co byste jim doporučili?

Ani ruština už v Uzbekistánu neplatí vždycky bez výhrad. Obchodní prostředí, mentalita, role státu i rozhodovací procesy jsou jiné. Jak už jsem zmínil, Kazachstán a Uzbekistán mají vlastní historickou zkušenost, vlastní ekonomické zájmy a způsob jednání. Česká firma by proto neměla začínat od regionální nálepky. Měla by začít konkrétní zemí, konkrétním sektorem, konkrétním zákazníkem a ověřeným partnerem.

Kazachstán i Uzbekistán mají pro české exportéry významný potenciál. Ani jeden ale není trh pro rychlý obchod bez osobní přítomnosti. V obou zemích rozhoduje trpělivost, důvěra, lokální znalost a schopnost rozlišit zdvořilý zájem od skutečné obchodní příležitosti.

Kdo přijede připravený a vydrží, může uspět. Kdo čeká, že Střední Asie bude jen jednodušší pokračování dřívějších obchodů na východě, narazí. ■

ZA ROZHOVOR DĚKUJÍ DITA SLUNEČKOVÁ

A JANA JENŠÍKOVÁ

FOTO: ARCHIV PETRA JURČÍKA

info + Kazachstán

Na růstové trajektorii

Podle Euroasijské rozvojové banky (EDB) lze i v letošním roce očekávat stabilní růst až 5,5 %, přičemž rychlé tempo růstu by měl vykazovat celý středoasijský region. Prognoza dává trend do souvislosti se zvyšováním domácích investic, rozšiřováním infrastruktury, rostoucí spotřebitelskou poptávkou a oživením produkce ropy.

Významným hráčem bude i nadále Baiterek National Holding, který by měl prostřednictvím rekapitalizace podpořit spuštění více než 100 investičních projektů ve zpracovatelském a zemědělsko-průmyslovém sektoru s cílem podpořit diverzifikaci průmyslu.

Posláním společnosti Baiterek Holding je usnadnit udržitelný hospodářský rozvoj Republiky Kazachstán za účelem realizace státní politiky a dosažení cílů stanovených Strategii 2050.

Pro růst HDP má značný význam i ropné pole Tengiz, které nabíhá do plného produkčního výkonu a v letošním roce by měla produkce stoupnout o více než tři procenta. Značný růstový potenciál spatřuje vláda také v nalezištích vzácných zemin a v produkci klíčových kovů. Státní politika se stále více zaměřuje na rozšiřování průmyslových kapacit a rozvoj hlubšího zpracování surovin. Schválený komplexní plán na období 2024–2028 počítá se spuštěním nejméně pěti nových výrobních zařízení, modernizací stávajících podniků a zavedením pokročilých těžebních technologií.

Národní plán rozvoje infrastruktury do roku 2029 přechází do fáze implementace, přičemž lze očekávat podporu projektů na modernizaci energetického sektoru a veřejných služeb, což bude stimulovat investice, růst zaměstnanosti i produktivity v celé ekonomice.

Prioritou hospodářského rozvoje je i nadále digitální transformace a s ní provázaný rozvoj dopravní infrastruktury. Zavedení systému Cargo Ruqsat umožnilo elektronické vydávání povolení a byly otevřeny pilotní projekty systémů elektronických povolení s členskými státy Organizace turkických států a e-CMR pro mezinárodní nákladní dopravu. Vláda klade důraz na zrychlení realizace klíčových projektů, od výstavby železnic až po modernizaci letišť a pohraniční infrastrukturu, přičemž cílem je maximální využití Kazachstánu jako významného euroasijského tranzitního uzlu.

„Bezbariérová cesta“ investic jako předpoklad růstu

Generální prokurátor Berik Assyllov během Fóra o ochraně investic 9. dubna oznámil, že každý významný investiční projekt bude od podání žádosti až po realizaci doprovázen konkrétním státním zástupcem, což zajistí přímý dohled a rychlejší řešení otázek.

V současné době je pod posílenou právní ochranou více než 2 800 projektů v hodnotě 96 bilionů tenge (201,6 miliardy dolarů). Za poslední dva roky bylo s podporou státního zastupitelství realizováno více než 250 projektů, které vytvořily přibližně 30 tisíc pracovních míst, zatímco objem investičních dohod se patnáctinásobně zvýšil na přibližně 100 miliard dolarů.

V rámci „státního zástupcovského filtru“ nemohou státní orgány provádět kontroly podniků, pozastavovat provoz, odebírat licence ani ukládat omezení bez souhlasu státních zástupců. Od začátku roku tento mechanismus pomohl zabránit více než 1 000 neodůvodněných rozhodnutí, včetně 450 nezákonných kontrol, více než 500 správních případů a více než 200 omezujících opatření.

Ohlášené řešení by mělo zvýšit důvěru investorů a zlepšit investiční klima Kazachstánu zajištěním silnějších právních záruk a snížením administrativního tlaku.

Vzájemný obchod

Kazachstánu se státy Evropské unie dosáhl v roce 2024 50 miliard dolarů, investice ze zemí EU od roku 2005 překročily 200 miliard dolarů. V zemi působí více než 4 000 evropských společností.

Od získání nezávislosti

přilákal Kazachstán přímé zahraniční investice ve výši přes 480 miliard dolarů, včetně 20,5 miliardy dolarů v roce 2025, což představuje meziroční nárůst o 14,4 %.

Zjednodušená pravidla

pro vstup, práci a investice poskytuje v dubnu 2026 aktualizovaný systém pro vyřizování víz, pro rychlejší zpracování žádostí a podpůrné mechanismy pro investiční projekty. Systém upřednostňuje vysoce kvalifikované zahraniční pracovníky v oblastech, jako jsou informační technologie, zdravotnictví, strojírenství, výroba a kreativní průmysl.

Kazachstán

a Evropská unie

se blíží do závěrečné fáze jednání o zjednodušení vízového režimu, přičemž dohody by mohlo být dosaženo v roce 2027.

Zdroje:

Kazinform, Trading Economist, The Astana Times, Baiterek National Holding, Eurasian Development Bank, EBRD, International Trade Administration

Kazachstán: Od energetické velmoci k digitálním ambicím

ZEMĚ MEZI EVROPOU A ASIÍ PROPOJUJE ENERGETIKU,
KRITICKÉ SUROVINY, DIGITALIZACI I LOGISTIKU,
A OTEVÍRÁ TAK NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI I PRO ČESKÉ FIRMY.



Premiér Andrej Babiš a ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček navštívili v rámci vládní a podnikatelské mise na konci dubna i Národní vědecké centrum kardiochirurgie v Astaně

Kazachstán bývá v Evropě stále vnímán především jako země ropy, uhlí a uranu. Dnešní Astana však chce být nejen centrem energetiky, ale i digitálních inovací, logistiky a nových průmyslových příležitostí. Největší vnitrozemský stát světa se tak vedle své tradiční surovinové základny stále výrazněji profiluje jako země, která chce budoucí růst opřít o inovace, digitalizaci a technologie s vyšší přidanou hodnotou.

Středoasijský technologický tygr

Kazachstán se v posledních letech stále výrazněji prezentuje jako jeden z digitálních lídrů Střední Asie. Technologie zde neslouží jen jako symbol modernizace, ale staly se běžnou součástí fungování státu i kontaktu občanů s úřady. Dnes je více než 90 % veřejných služeb dostupných online a 86 % z nich lze využívat prostřednictvím „chytrých telefonů“. V indexu elektronické správy OSN se země umístila na 24. místě ze 193 hodnocených států a v globálním inovačním indexu za rok 2024 obsadila 3. příčku mezi zeměmi regionu Střední a jižní Asie.

Tyto plány provází také rychlý rozvoj digitální infrastruktury. V hlavním městě Astaně byl v létě 2025

spuštěn národní superpočítač v centru Alemcloud, označovaný za nejvýkonnější superpočítač ve Střední Asii. Jeho kapacity mají sloužit státním institucím, start-upům, univerzitám i výzkumu a vytvářejí technologické zázemí pro rozvoj AI ekosystému soustředěného kolem centra alem.ai. Důležitou roli v inovačním prostředí země hraje taktéž Astana Hub, největší technologický park v regionu. Ten představuje klíčovou platformu pro rozvoj start-upů, příchod zahraničních technologických firem i růst exportu digitálních služeb.

Významnou roli v digitalizaci sehrála i společnost Kaspikz. Z původně retailové banky se vyvinula v superaplikaci, která v jednom rozhraní spojuje platby, e-commerce, finanční služby i vybrané digitální služby státu, a v praxi tak propojuje svět fintechu a govtechu. Její úspěch se promítl do popularizace

digitálních transakcí v každodenním chování obyvatel. Jejich podíl v Kazachstánu vzrostl ze 7 % v roce 2014 na 89 % v roce 2024, což indikuje, jak hlubokou proměnou místní digitální trh prošel.

Digitalizace se postupně promítá i do veřejných financí. Kazachstán testuje zapojení digitálního tenge do rozpočtových procesů a od roku 2026 počítá s jeho postupným zaváděním v rámci státních i místních rozpočtů, zejména u velkých, veřejně financovaných projektů. Cílem je zvýšit transparentnost, omezit zneužití veřejných prostředků a umožnit přesnější sledování toku veřejných peněz.

Digitální ambice Kazachstánu se opírají o silnou surovinovou a energetickou základnu země, která určuje její strategický význam pro Evropu i širší region.



Společné jednání delegací premiéra Andreje Babiše a prezidenta Kazachstánu Kasyma-Žomarta Tokajeva, 29. duben 2026

Česko-kazachstánské hospodářské vztahy v posledních letech posilují

Podle Českého statistického úřadu dosáhl vzájemný obchod v roce 2025 hodnoty 1,87 miliardy dolarů, což představovalo meziroční nárůst o 9 %. Kazachstán posiluje svůj význam pro českou energetickou bezpečnost; vedle dodávek uranu patří mezi klíčové dodavatele ropy do České republiky a v roce 2025 pokrýval přibližně 18 % českého dovozu, čímž se stal třetím nejvýznamnějším dodavatelem této komodity do ČR.

Strategické partnerství v oblasti kritických surovin

Kazachstán je pro Evropu stále důležitějším partnerem v oblasti kritických surovin. Má mimořádně bohatou surovinovou základnu; podle často citovaných údajů bylo na jeho území identifikováno 99 ze 118 prvků periodické tabulky. Zároveň jde o světovou jedničku v těžbě uranu a o stát s rozsáhlými zásobami ropy, uhlí a dalších kovů důležitých pro energetickou transformaci a moderní

průmysl. Vedle samotného exportu surovin se navíc stále více snaží rozvíjet i jejich domácí zpracování a přitáhnout investice do souvisejících oborů.

V tomto kontextu se rozvíjí i spolupráce s Evropskou unií. „Cestovní mapa“ partnerství se nesoustřeďuje jen na samotný průzkum a zpracování surovin, počítá i s výzkumem, inovacemi, rozvojem dovedností a důrazem na ESG standardy.

Modernizace energetického sektoru

Zatímco oblast kritických surovin podtrhuje mezinárodní význam Kazachstánu pro evropské dodavatelské řetězce, klíčovou otázkou jeho vlastního hospodářského a infrastrukturního vývoje tvoří energetika.

Uhlí zůstává v Kazachstánu páteří elektroenergetiky a teplárenství. V roce 2024 připadalo na uhelné tepelné elektrárny zhruba 75 % výroby elektřiny. Zároveň ovšem zůstává fosilní energetika jedním z hlavních zdrojů emisí, což země reflektuje v rámci své dlouhodobé národní strategie dosažení uhlíkové neutrality do roku 2060.

Letos na jaře vláda schválila národní projekt rozvoje výroby energie z uhlí. Jeho cílem je do roku 2030 posílit energetickou bezpečnost země. Počítá se s uvedením do provozu a modernizací přibližně 7,8 GW výkonu a s investicemi

v objemu 15 až 16 miliard dolarů. Tento krok se přitom nevyklučuje s rozvojem obnovitelných zdrojů energie, vláda deklaruje cíl zvýšit jejich podíl v energetickém mixu na 15 % do roku 2030. Jednotná elektrizační soustava země je přitom rozdělena do tří geografických zón, přičemž největší část výroby je soustředěna na severu. Rozvoj přenosové soustavy a její flexibilita se díky tomu stávají klíčovými podmínkami pro další rozšíření obnovitelných zdrojů energie.

Přestože je Kazachstán světovou uranovou velmocí, novou kapitolu výroby elektrické energie paradoxně otevřelo až referendum v říjnu 2024. V něm se voliči vyslovili pro rozvoj jaderné energetiky. V červnu 2025 bylo oznámeno, že jako lídr konsorcia pro výstavbu první plánované jaderné elektrárny byl vybrán ruský Rosatom. Aktuální strategie rozvoje jaderného průmyslu pak počítá s tím, že do roku 2050 by mohly v zemi fungovat nejméně tři jaderné elektrárny, což otevírá prostor pro navazující firmy a dodavatele, například v oblasti technologií, služeb, školení a subdodávek.

Dopravní tepna mezi Evropou a Asií

Kazachstán dnes nehraje důležitou roli jen jako surovinová a energetická velmoc. Stále více se prosazuje i jako logistický uzel mezi Asií a Evropou. Právě spojení bohaté surovinové základny, digitální modernizace a strategické

polohy zvyšuje jeho význam i z pohledu evropských partnerů.

Díky dlouhodobým investicím do železnic, silnic, přístavů a překladišť se země postupně mění z pouhého tranzitního území v důležitého logistického partnera pro mezinárodní obchod a nové dodavatelské řetězce. Zvláštní postavení má přitom Transkaspická mezinárodní dopravní trasa, známá též jako Střední koridor, která posiluje roli Kazachstánu jako alternativní spojnice mezi východní Asií a Evropou. Tento trend potvrzuje i projekt TRACE podpořený Světovou bankou a zaměřený na další posílení dopravní konektivity země. I díky tomu je Kazachstán stále zajímavější pro české firmy.

Česká republika jako spolehlivý partner Kazachstánu

Česká republika je v Kazachstánu vnímána jako spolehlivý obchodní partner a české značky zde dlouhodobě těží

z dobré pověsti i obrazu kvality. Silný ohlas proto vyvolaly návrat značky Škoda Auto na kazachstánský trh a spuštění lokální montáže jejích vozů ve městě Kostanaj v roce 2024. O znovuoživení výroby oblíbených modelů značky Škoda se postarala společnost Allur, která je zástupcem automobilky pro výrobu i distribuci na místním trhu.

Vedle průmyslových značek mají na místním trhu dobré jméno také tradiční české výrobky, zejména český křišťál a porcelán. Český design má v Kazachstánu i své viditelné reference: společnost Lasvit mezi svými kazachstánskými realizacemi uvádí světelnou instalaci v monumentu Baiterek, jednom ze symbolů moderní Astany. Z českých spotřebitelských značek je na trhu dobře známé také české pivo, které se v zemi objevuje v nabídce distributorů i vybraných podniků v Astaně a Almaty.

Česká stopa je v Kazachstánu viditelná i v průmyslu a technologiích. Akciová společnost ZVVZ Group zde rozvíjí aktivity v oblasti průmyslových

a environmentálních technologií a během cesty českého premiéra Andreje Babiše do Kazachstánu letos v dubnu byl oznámen záměr založit společný podnik ZVVZ-KZ, což potvrzuje zájem firmy dále posilovat svou přítomnost na místním trhu. ČEZ již v roce 2025 uzavřel s Kazatompromem smlouvu o dodávkách uranu, která v následujících sedmi letech pokryje cca třetinu palivových potřeb jaderné elektrárny Temelín.

Skupina Omnipol má na kazachstánském trhu dlouhodobě významné postavení. Do země dodává mimo jiné nejmodernější řadu letounů L 410, a to jak pro Letecký výcvikový institut v Aktobe, tak pro ministerstvo pro mimořádné situace, které je pravidelně využívá při záchranných a mimořádných operacích. Poslední stroj, vybavený nejmodernějším záchranným zařízením, převzal tento resort na konci roku 2025. Další impulz vzájemné spolupráci přinesla i dubnová cesta předsedy vlády České republiky do Kazachstánu, během níž společnost Omnipol Defence uzavřela s kazachstánským zákazníkem





Almaty je největším městem v Kazachstánu. Žije v něm okolo dvou milionů obyvatel

memorandum o spolupráci, v němž kazachstánská strana deklaruje zájem o nákup dalších letadel.

Vedle leteckých dodávek skupina Omnipol v posledních letech zajistila opravy a modernizaci letounů L-39 vzdušných sil Kazachstánu a podílela se na vybavení sladovny v Tekeli ob-racečem posuvné hromady, který od-povídá současným trendům v tomto segmentu.

Tyto příklady ukazují, že česká přítom-nost v Kazachstánu není ojedinělá. České značky zde mají pevné místo a spolupráce se rozvíjí v širokém spektru sektorů i konkrétních projektů.

Vzrůstající význam Kazachstánu pro české hospodářské zájmy se přitom neodráží jen v konkrétních firmách a projektech, ale i na politické úrovni. Dubnová cesta premiéra Andreje Babiše do Kazachstánu ukázala, že Astana je pro Prahu nejen obchodním, ale i stra-tergickým partnerem. Součástí dele-gace byl také podnikatelský doprovod, složený ze zástupců přibližně padesáti českých firem, kteří se v Astaně zúčast-nili česko-kazachstánského byznys fóra za přítomnosti předsedů vlád obou

zemí. Výsledkem bylo podepsání šesti memorand a obchodních dohod zamě-řených na další rozvoj spolupráce v průmyslu, energetice, dopravě a dalších sektorech. Novou dynamiku vztahům dodala oficiální jednání s prezidentem Kasymem-Žomartem Tokajevem a pre-miérem Olžasem Bektenovem. Návštěvu tak lze vnímat jako důležitý impuls pro další rozvoj česko-kazachstánských hos-podářských vztahů.

Kazachstán jako vstupní brána do regionu

Země může být pro české firmy víc než jen zajímavým odbytištěm. Díky své po-loze, rostoucí kupní síle i snaze posou-vat ekonomiku k oborům s vyšší přida-nou hodnotou se stále více nabízí jako vstupní brána do širšího středoasijského regionu. Příležitosti se přitom neoteví-rají jen v energetice, ale také v dopravě, digitalizaci, environmentálních tech-nologiích a navazujících průmyslových službách. Perspektivní jsou i komunální technika a technologie pro odpadové hospodářství a vodní infrastrukturu, stejně jako strojírenství či zemědělství, kde si české firmy dlouhodobě drží velmi dobré jméno.

Na místním trhu však dnes často ne-rozhoduje jen samotný výrobek. Kazachstán stále častěji hledá partnery, kteří kromě dodávky nabídnou i servisní zázemí, dlouhodobou spolupráci, pří-padně technologický transfer a lokální přítomnost. Právě schopnost nabídnout řešení s vyšší přidanou hodnotou bývá pro úspěch na trhu stejně důležitá jako cena. U investičně složitějších projektů může být výhodou i zázemí Astana International Financial Centre, které funguje na principech anglického práva a pro část zahraničních investorů před-stavuje předvídatelné a mezinárodně srozumitelné právní prostředí. ■

TEXT: KLÁRA ZELDOVÁ

FOTO: SHUTTERSTOCK A ARCHIV ÚRADU VLÁDY ČR



Klára Zeldová, ekonomický diplomat, Velvyslanectví České republiky v Astaně

info + Kazachstán

Diverzifikace ekonomiky

Cestu k dalšímu růstu ekonomiky spatřuje vláda nejen v těžbě, ale především ve zpracování vzácných zemin, jejichž světová produkce strmě roste a stávají se nástrojem geopolitického vlivu, přičemž nelze přehlédnout, že 90 % zpracovatelských kapacit má Čína. Kazachstán má jednu z největších světových základů nerostných surovin. Podle ministerstva průmyslu a stavebnictví je ve státní rozvaze registrováno více než devět tisíc ložisek, přičemž více než sto z nich obsahuje vzácné prvky a prvky vzácných zemin. Země produkuje a zpracovává několik klíčových kovů, včetně wolframu, molybdenu, titanu, zirkonia a rhenia. Těží se také související prvky, jako je selen, telur, germanium, gallium, indium a skandium, přičemž řada z nich je vedlejším produktem těžby uranu, neželezných a drahých kovů, ale jejich efektivní extrakce vyžaduje náročné technologie. V současné době se sektor podílí na průmyslové produkci přibližně 0,3 %, což je výzva pro investiční projekty s ohledem na rostoucí globální poptávku.

Vláda proto rozšiřuje investiční rámec na podporu tohoto odvětví. Ten zahrnuje šestnáct zvláštních ekonomických zón, Mezinárodní finanční centrum Astana (AIFC), digitální platformu Minerals.e-Qazyna.kz a financování ve výši jedné miliardy dolarů prostřednictvím Rozvojové banky Kazachstánu. Hlavním cílem je vytvořit v zemi kompletní výrobní cyklus. V rámci realizace konceptu investiční politiky do roku 2029 budou moci společnosti s uzavřením investičních smluv získat daňové a celní pobídky i nepeněžní granty. Zdroje a příležitosti jsou atraktivní pro společnosti z rozvinutých zemí, které se snaží diverzifikovat své dodavatelské řetězce, a ošetřit je tak před politickými i ekonomickými otřesy.

V běhu je již projekt americké společnosti Cove Capital zahrnující wolfram, lithium a kovy vzácných zemin, zatímco australská společnost Sarytogan Graphite Limited rozvíjí produkci grafitu. Společný projekt s německou společností Bergbau AG se zaměřuje na ložiska lithia s investicemi do průzkumu ve výši přibližně 8 milionů dolarů, přičemž potenciální celkové investice dosáhnou 500 milionů dolarů, pokud budou zásoby potvrzeny. Od roku 2025 realizují Americká geologická služba (USGS) a Kazašský výbor pro geologii program spolupráce při budování kapacit a hodnocení zdrojů. Tyto dohody zdůrazňují rostoucí zájem o kazašské zásoby vzácných zemin a signalizují další zahraniční investice s cílem integrovat Kazachstán do globálního trhu s kritickými nerostnými surovinami. Možnosti tohoto sektoru a uplatnění zemí EU byly prezentovány také v prosinci minulého roku u příležitosti desátého výročí podepsání posílené dohody o partnerství a spolupráci (EPCA) mezi Kazachstánem a Evropskou unií.

Zvláštní ekonomické zóny (SEZ)

Rámec SEZ je upraven zákonem o zvláštních ekonomických a průmyslových zónách přijatým v roce 2019 spolu s daňovým, celním a pozemkovým zákoníkem. Mezi výhody patří osvobození od daně z příjmu právnických osob, úleva od daně z nemovitosti a pozemků, nulová DPH na vybrané zboží, zjednodušené postupy pro pronájem a bezcelní režim. Kazachstánské SEZ jsou zřetelně sektorově zaměřeny a jejich působnost časově omezena.

Do třetího čtvrtletí minulého roku přilákaly SEZ investice v hodnotě přes 10 bilionů tenge (19,2 miliardy dolarů), přičemž čtyři biliony tenge (7,7 miliardy dolarů) byly investovány do průmyslových odvětví. Další zvyšování jejich ekonomické výkonnosti je závislé na dokončování potřebné infrastruktury, kde však dochází ke zpoždování. Kazachstán proto jedná s finančními institucemi a připravuje legislativní změny ke zlepšení správy SEZ a investičních postupů. V této fázi se neplánují žádné nové SEZ, vláda upřednostňuje posílení stávajících zón.

Zdroje:

Kazinform, Trading Economist, The Astana Times, Eurasian Development Bank, EBRD, International Trade Administration

Nerostné zdroje

Kazachstán drží osmé největší zásoby železné rudy na světě (12,5 miliardy tun), druhé největší světové zásoby manganové rudy na světě (600 mil. tun) a zdroje mědi dosahující 36 milionů tun. Je zde 30 % světových ložisek chromitu a 95 % zásob chromu.

Nová ložiska

Ministerstvo průmyslu a stavebnictví identifikovalo devět ložisek oxidu lithného ve východním Kazachstánu, Almaty a Kyzylordě, dvě ložiska měďného pískovce obsahujícího oxid osmia a rhenia v Karagandě a 18 ložisek tantalu, z nichž 12 obsahuje také niob. Šestnáct dalších oblastí vykazuje slibné vyhlídky jako zdroj berylia, yttria, niobu, wolframu, gallia, cesia a dalších.

Průmyslová a výrobní centra v režimu SEZ

Astana – Nové Město (strojírenství, elektronika, přesná mechanika).

Saryarka v Karagandě (hutnictví, strojírenství, elektronika, chemikálie a stavební materiály).

Centrum **Pavlodar** (chemické a hutní výroby).

Ontusik v Šymkent (textil, chemikálie).

Atyrau, Národní průmyslový petrochemický technopark (high-tech petrochemie výroba, zpracování uhlovodíků, výzkum a vzdělávání pracovních sil).



Astana, futuristická metropole Kazachstánu, vyrostla uprostřed liduprázdných stepí a v klimatických podmínkách, které patří k nejdrsnějším na světě

NEUPLATŇUJTE EVROPSKÁ MĚŘÍTKA A VNÍMEJTE ZMĚNY

V současné době patří Kazachstán jako nezávislý stát k ekonomicky a sociálně nejvyspělejšími zemím Střední Asie s rostoucími obchodními vazbami i se vzdáleným zahraničím. Na rozdíl od sousedů si vytvořil vlastní komunikační styl, jenž kombinuje prvky evropských a asijských kultur a spojuje moderní trendy Západu s tradicemi Východu.

Ve více než dvacetimilionové populaci, zahrnující přes sto národností a etnických skupin, se odrážejí velké regionální rozdíly. Důležitou roli, zejména v organizaci, stále hraje také příslušnost k místním klanům a kmenovým svazům. Na první pohled působí země evropsky, cizinci jsou překvapeni nejen velkou pohostinností, ale i moderní architekturou, krásnou přírodou a příležitostmi k podnikání. V praxi však dominují tradiční kultura a mentalita, výrazně odlišné od evropských.

S kazašskými obchodníky si musíte „sednout“. Dlouhodobá spolupráce stojí na důvěře

Formy setkání s kazašskými partnery se liší podle typu podnikatelského subjektu. Soukromý sektor bývá vstřícnější k „západnímu stylu“, veřejné subjekty charakterizuje byrokratičnost a řídí se tradičním protokolem. Kazaši trvají na partnerech se stejnou pozicí, proto

je vhodné vyměnit si životopisy všech členů týmu s dostatečným předstihem. Při jednání větších týmů obvykle připraví i zasedací pořádek, preferují stoly ve tvaru „T“. Jednání zahajuje nejvýše postavený Kazach, který představí svůj tým v pořadí dle funkcí.

Kazaši jsou si vědomi tvrdé konkurence na mezinárodních trzích, přikládají však velký význam dlouhodobé spolupráci a důvěře, dosažení kompromisu a osobním vlastnostem potenciálních

partnerů. Obchodují odpradávná a udržují si svá specifika komunikace a forem obchodování. Nemluví přímo, vyhýbají se otevřeným otázkám a ověřují si získané informace. Obchodní vztahy často stojí na osobních známostech a rodinných vazbách. Před jednáním je nutno provádět důkladnou due diligence potenciálních partnerů. Rizikem zůstává i vysoká korupce.

Na obchodní jednání přicházejí Kazaši včas. Neplánujte si však další jednání na stejný den, zejména v jižním regionu budete jednat dlouho. Neradi říkají „ne“ nebo „nevím“, proto naslibují i to, co nikdy nemohou splnit. Snažte se jim správně porozumět a při jednáních čtěte mezi řádky. „Ano, ale“ vyjadřuje zdvořilou formu odmítnutí. Nikdy neřeknou přímo, že zboží nechťejí nebo co jim na něm nevyhovuje. Během vyjednávání někdy zvyšují hlas a rezolutně vyjadřují svůj názor. Nenechte se zmást. Nejde o projev agresivity, ale o zdůraznění jasného stanoviska kazašské strany. Naopak delší tiché zamyšlení nemusí znamenat konec vyjednávání.

Ve vyjednávání jsou Kazaši vytrvalí, schopní přizpůsobovat se měnícím se podmínkám na trhu. Nevytvářejí záměrné spory a konfliktům se spíše vyhýbají. Jako obchodní partneři jsou většinou relativně spolehliví a společenšší. Své partnery a přátele si vybírají podle jejich společenského postavení, kmenové příslušnosti nebo viry.

Bez konexí se nehnete z místa

Prvním a nezbytným krokem k úspěchu je najít si kvalitního partnera, nejlépe ze soukromého sektoru. Nevnučujte Kazachům evropská pravidla, mají jiná, jiný daňový systém, jinou kulturu, jinou historii. Před jednáním si ověřte, zda váš výrobek splňuje certifikační kritéria pro užívání v dané zemi. I když naše výrobky mají na kazachstánském trhu tradičně dobré jméno, jděte na jednání s dobrou nabídkou. Současná generace obchodníků a podnikatelů se i tady snaží co nejvíce a co nejrychleji vydělat. Většinou se rozhodují hned v průběhu prvního setkání, zda s vámi budou pokračovat v jednání nebo ne. Pokud hned v úvodu své partnery nepřesvědčíte, dají vám velmi okázale najevo, že další schůzka nemá smysl.

”

OBCHODNÍ VZTAHY

ČASTO STOJÍ

NA OSOBNÍCH

ZNÁMOSTECH

A RODINNÝCH VAZBÁCH.

Zatímco v severním regionu probíhají obchodní jednání svižněji a uvolněněji, na jihu partnery více prověřují, snaží se maximálně eliminovat rizika a věří v dlouhodobou spolupráci. Rozhodnutí činí až po dlouhých interních diskuzích. Na severu a západu země bývá komunikace přímější, ale i tady poznamenávají vyjednávání různé okliky a neformální hovory nesouvisející s předmětem obchodu.

Závěrečný kontrakt před podpisem podrobně prostudujte s právníky a svým zástupcem na trhu. Pozor na změny v partnerův prospěch. Vystupujte uctivě, ale takovou dohodu nepodepisujte. Buďte zvláště opatrní, pokud finální smlouvu připravuje kazašská strana. Celou operaci pojistěte, partner někdy nezaplatí poslední splátku.

Kazach znamená nezávislý a svobodný člověk

Po staletí byl Kazachstán územím pastevců a nomádů, což značně ovlivnilo jejich národní kulturu včetně forem komunikace.

Kazaši vítají své hosty jemným podáním ruky, pokud je host výrazně starší nebo výše postavený, pak oběma rukama. Podání ruky doprovází úsměv a oční kontakt. Někteří muži si jako muslimové nepodávají ruce se ženami.

Kazachstán je rozlehlé teritorium a cestování tu bylo vždycky náročné. Z toho pramení i místní pohostinnost. Běžné je pozvání domů na čaj, které nelze odmítnout. Šálek se plní maximálně do poloviny. Plný by znamenal, abyste odešli. Až nebudete chtít pokračovat v pití, obraťte misku dnem vzhůru. V poslední době prochází i tato tradiční společnost velkými změnami v oblasti etikety.

Představitelé firem i státních orgánů se více snaží prosadit evropskou, zejména anglickou etiketu. Známkou zdvořilosti při pozvání domů je přinést dárek hostiteli i hostitelce. Nevhodným darem je alkohol. Za hrubé porušení pravidel místní etikety se považuje nejen odmítnout hosta, ale ani ho nepohostit. V Kazachstánu se nedojídá. V opačném případě vám budou nabízeny další porce.

Připravte si několik stručných přípitků v ruštině. Obchod je osobní záležitostí, Kazaši chtějí vždy osoby a firmy poznat. Potěší je i pozvání do Evropy. Během úvodních rozhovorů je vhodné vyhýbat se tématům politiky, sovětských dob a náboženství.

Jednání probíhají zpravidla v ruštině, přesto nezapomeňte, že Kazaši nejsou Rusové. V obchodní komunikaci se preferuje vykání a oslovení funkcí, někdy i akademickými tituly. Hodně mladých Kazachů studovalo nebo studuje v ČR a mluví nebo alespoň rozumí česky.

Zajímavý je postoj Kazachů k úsměvům. Pozor při jednáních, tvařte se vážně, raději se neusmívejte. V kazašské kultuře je úsměv často brán jako neseriózní gesto nebo dokonce forma odmítnutí.

Ženy vystupují z tradičních schémat

Kazachstán je v oblasti ženských práv považován za jednu z nejprogresivnějších zemí Střední Asie. I když zde přetrvávají určité nerovnosti a ženy stále čelí společenským tlakům spojeným s rodinnou rolí, dosahují poměrně vysoké míry vzdělanosti a na vysokých školách jich studuje více než mužů. Dnes jsou aktivní i v byznysu, který byl v minulosti mužskou výsadou. Více než čtyřicet procent malých a středních podniků vedou ženy. V průměru však vydělávají asi o třicet procent méně než muži. ■

TEXT: SOŇA GULLOVÁ

FOTO: SHUTTERSTOCK A ARCHIV AUTORKY



Ing. Soňa Gullová, Ph.D.,
Vysoká škola ekonomická
v Praze, katedra arts
managementu

VĚDĚLI JSTE, ŽE...

Kazachstán je největší vnitrozemskou zemí světa.

Na západě se prostírá největší vnitrozemské jezero světa, Kaspické moře.

Má světový unikát – jezero Balchaš, které je z poloviny plné sladké a z druhé poloviny slané vody.

Čaganské jezero je vytvořené jaderným výbuchem z ledna 1965. Jeho voda je stále radioaktivní.

Město Bajkonur má zvláštní status, protože je do roku 2050 pronajato Rusku kvůli nedalekému stejnojmennému kosmodromu.

V rámci čínské iniciativy Nová hedvábná stezka má Kazachstán významné postavení tranzitního uzlu.



Suroviny, především ropa a plyn, se na exportu země podílejí zcela zásadním způsobem, a to bežmála sedmdesátí procenty.

Díky nízkým cenám energií se země nachází na druhé příčce v těžbě virtuální měny bitcoin. V Eneqix Bitcoin Mining Data Center celkem padesát tisíc mining rigů (počítačový systém určený k těžbě kryptoměn) spotřebuje sto osmdesát MW elektrické energie.

Pověstná místní pohostinnost má historické kořeny. Vlídlost k hostům, kteří tradičně cestovali na velké vzdálenosti v pusté krajině, se stala nepsaným zákonem.

V mnoha restauracích v zemi stále podávají jídlo a nápoje vždy nejprve mužům, protože se předpokládá jejich vyšší postavení ve společnosti.

Na venkově připravují jako projev úcty celou ovci. Nejváženějšímu hostu náleží vařená ovčí hlava na krásném malovaném talíři.

Smrkání na veřejnosti je považováno za neslušné.

ZPRACOVÁNO Z PODKLADŮ ING. SONI GULLOVÉ, PH.D.
FOTO: SHUTTERSTOCK

Tomáš Rak:

SVĚT OVLIVŇUJE NEJISTOTA A NEROVNOVÁHA ZÁKLADEM ÚSPĚŠNÉHO OBCHODU JE FLEXIBILITA

Tomáš Rak žije zahraničním obchodem, a především exportem, už téměř čtvrtstoletí. Třináct let stojí v čele týmu Komerční banky, který pomáhá českým firmám k úspěšnému byznysu. Povídali jsme si o změnách a trendech světového i domácího obchodu, o tom, co nyní firmy na poli financování nejvíce řeší a kde ocení dobrou radu a pomoc.



Ing. Tomáš Rak pracuje v Komerční bance od roku 2013, aktuálně na pozici vedoucího specialistů zahraničního obchodu korporátního a investičního bankovníctví. Po studiích na Vysoké škole ekonomické v Praze působil 11 let v agentuře CzechTrade, například na pozici ředitele švédské kanceláře agentury, a později jako ředitel její zahraniční sítě. Dva roky následně strávil ve společnosti NWR jako manažer udržitelného rozvoje

Bezpochyby největšími výzvami pro naše exportéry byla covidová epidemie a následně válka na Ukrajině, jež doslova přepsala mapu českého exportu. Letos se rozhořel konflikt v Íránu, jak to z vašeho pohledu nejvíc ovlivňuje podnikatele?

V současné době nejen naši klienti netrpělivě očekávají, jak se konflikt v Íránu vyvine, respektive kdy již skončí. Řada z nich je totiž ovlivněna již od samého počátku výrazným zdražením dopravy do a z Asie. Toto zdražení nastalo především z důvodu zdražení pojistek, konkrétně jejich části nazvané emergency conflict surcharge nebo také war risk surcharge. Bavíme se o zvýšení ceny námořního kontejneru o sto až dvě stě procent.

Čím je export pro českou ekonomiku, je jasné. Tvoří více než sedmdesát procent HDP a zásadně ovlivňuje finanční stabilitu země. Jak významný je z pohledu vaší banky?

Exportující firmy jsou důležitou součástí našeho portfolia s podílem až padesát procent, pokud se bavíme o všech exportérech. Ti opravdu aktivní, kteří

Čeští exportéři budou nadále pokračovat v reorientaci na rozvojové země – to je klíčová cesta pro zahraniční expanzi české produkce. Naším firmám to umožní postupný přechod ze subdodavatelského modelu na vývoz finálního produktu.

s námi realizují pravidelné obchody, tvoří patnáct až dvacet procent.

Na jejich význačnou roli je však třeba se dívat i z hlediska inovací a zvyšování konkurenceschopnosti pro celou ekonomiku a potažmo i pro banky. Pokud náš klient exportuje, je vystaven konkurenčním podmínkám na globálním trhu a musí přicházet s odpovídajícím řešením/produktem, což klade zvýšené nároky i na potřeby financování a zajištění plateb. Banky proto musí přicházet s odpovídající strukturou financování a hledat cesty, jak je poskytnout, včetně využívání méně obvyklých struktur zajištění přes mezinárodní instituce či pojišťovny.

Jaké hlavní aktuální trendy vnímáte ve světě?

Těch trendů je řada, některé nás ovlivňují přímo, jiné zprostředkovaně. Jejich společným jmenovatelem je celkové zvýšení nejistoty. Konkrétně pak mohou jmenovat globální zhoršení bezpečnostní situace, které vede k výraznějšímu příklonu k obranyschopnosti a podpoře obranného průmyslu, což je výrazná změna oproti klidným letům řekneme do roku 2021. Dále je zde nejistota ohledně cen energií a snahy zajišťovat si stabilitu dodávek. Tyto trendy s sebou nesou potřebu infrastrukturních investic a rozvoje technologických inovací, které vidíme v bankovních potřebách našich klientů.

Obecně pozoruji ve světovém obchodě dlouhodobou nerovnováhu mezi USA a Evropou na jedné straně a Čínou na straně druhé. USA a Evropa spotřebovávají výrazně víc, než vyrábějí, a Čína naopak vyrábí víc, než dokáže spotřebovat. USA se nyní soustředí na posílení domácího průmyslu a snížení obchodního deficitu. Čína usiluje o to stát se surovinově nezávislou (mimo jiné svými aktivitami ve třetích zemích) a rovněž o nalezení nových odběratelů mimo USA a EU.

EU by měla nadále pokračovat v posilování jednotného trhu, své konkurenceschopnosti a větší orientaci na třetí řekneme rozvojové země. Státy jako Indie, Indonésie nebo Saúdská Arábie budou dál nabývat na významu a zároveň, i v souvislosti s probíhajícím konfliktem, se budou snažit být víc nezávislé a samostatně včetně průmyslového a technologického rozvoje.

Hovoříte o tom, že Asie a rozvojové země budou hrát v zahraničním obchodu stále větší roli. Jak se to už teď projevuje u klientů KB? Jaká teritoria jsou více žádaná, jaké služby?

Zahraníční obchod má velkou setrvačnost a změny nelze provést doslova z dne na den – mluvíme víc o postupné změně a ta se děje. Dokládá to i pokles podílu exportu do EU. Jako důsledek již uvedených výzev vidíme vyšší snahu našich klientů o rozvoj obchodních vztahů právě se zmíněnou Indií, Indonésií, Středním východem nebo Afrikou obecně.

V posledně jmenovaném případě je však situace složitější, jelikož téměř ve všech afrických státech došlo ke zhoršení ekonomické situace a platební morálky, což je také důvod, proč hledat i méně tradiční řešení financování. U vzdálenější Asie přetrvává importní charakter a konkrétně například Čína se pro naše exportéry stává spíše konkurencí. Do USA již nejde tolik o tradiční vývoz, ale stále víc se zde jedná o lokalizaci výroby i jako důsledek ochrany místního trhu.

Jaká perspektivní teritoria naši podnikatelé zatím opomíjejí?

Zde bych uvedl Alžírsko, Maroko, Vietnam, Jižní Afriku nebo Brazílii. V těchto exotičtějších zemích vidíme rostoucí zájem o zajišťovací produkty trade finance. U zemí rozvojového charakteru pak i zájem o exportní financování velkých zakázek v kombinaci s trade finance produkty. Jako banka na tyto trendy reagujeme posilováním vztahů s velkými lokálními bankami a také mezinárodními finančními institucemi jako EBRD, IFC (International Finance Corporation), Africkou exportní bankou (Afreximbank) nebo Asijskou rozvojovou bankou (ADB), díky čemuž můžeme kryt našim klientům záda i v rizikovějších destinacích.

V souladu s celkovým zaměřením české ekonomiky je převažujícím exportním sektorem automobilový průmysl s dvacetiprocentním podílem na celkovém exportu a hned za ním strojírenství s devatenáctiprocentním podílem. Roste podíl obranného průmyslu, který je velmi specifický stejně jako jeho financování. Jak jste na tuto situaci připraveni?

Obranný průmysl je a bude do budoucna perspektivním oborem, který podporujeme. Neřadíme sem pouze firmy obranného průmyslu, ale i širokou škálu podniků z různých průmyslových odvětví, které jsou schopny dodávat zboží a služby pro potřeby armády i dalších ozbrojených složek v České republice i v zahraničí. Financování vývozu specifické pro tento sektor je ve většině případů poskytováno na riziko státu, jenž si zboží kupuje prostřednictvím ministerstva obrany nebo specializované státem vlastněné firmy. Kromě exportního financování hovoříme i o dokumentárních akreditivch a zárukách, které k těmto obchodům nerozlučně patří.

Poskytování bankovních produktů pro tento typ zboží je časově náročnější zejména z důvodu nutnosti kontrol dodržení všech pravidel a nařízení pro tuto oblast a je vždy spojené s důkladným prověřováním všech zúčastněných stran každé jednotlivé transakce.

Shrňme na závěr, kde za hranicemi vidíte v nejbližších letech největší příležitosti pro české firmy. Je nějaké teritorium, které jste nejménouval?

V Komerční bance vidíme v nejbližších letech příležitosti na sousedním německém trhu, který je pro Českou republiku klíčový. Impulzem pro německou ekonomiku je odblokování takzvané dluhové brzdy a navýšení veřejných výdajů zejména v oblasti obranného průmyslu. V praxi již určité signály, že k tomu dochází, máme. Česká republika by měla se svou silnou průmyslovou tradicí a geografickou blízkostí z tohoto trendu profitovat. Pro nás to znamená být připraveni nabídnout odpovídající trade finance řešení. ■

S TOMÁŠEM RAKEM HOVOŘILA JANA JENŠÍKOVÁ
FOTO: ARCHIV KOMERČNÍ BANKY

Jana Dvořáková:

NETLAČTE PŘÍLIŠ NA PILU

DOBŘÝ OBCHOD VE STŘEDNÍ ASII CHCE SVŮJ ČAS, A HLAVNĚ OSOBNÍ ZAUJETÍ

„Než začneme spolupracovat, musíme se sedmkrát podívat navzájem do očí, říkají naši uzbeckí partneři. S naší technologií se mnozí z nich setkávají poprvé a nedokáží zařízení, které jim dodáváme, objektivně posoudit z hlediska kvality a komplexnosti. Zajímá je pouze cena. Musíme proto vynaložit více osobního úsilí a trpělivosti při vysvětlování technických předností našich zařízení přímo u partnera, nabídce doprovodných služeb a referencích s ukázkami jejich provozu,“ popisuje pracnou, ale neefektivnější cestu na trhy Střední Asie obchodní ředitelka společnosti Frýdlantské strojírny – TR Jana Dvořáková.



Ing. Jana Dvořáková pracuje ve Frýdlantských strojárnách Rasl a syn od roku 1997 a jako obchodní ředitelka v její dceřiné společnosti Frýdlantské strojírny – TR působí šestadvacet let

Pro společnost, která kromě sušících komor, zakázkové strojírenské výroby a kooperace vyrábí a jako generální dodavatel prodává linky na zpracování minerální vaty, je Uzbekistán zajímavý zejména bohatými ložisky nerostných surovin, konkrétně čediče, a chybějícími technologiemi na zpracování surovin.

„Na uzbecký trh jsme díky náhodnému kontaktu z Prahy na tamější rodinnou společnost pronikli v roce 2019.

Po rozpačitých začátcích, četných cestách za zákazníkem, měsících nekonečných jednání a neplněných slibů jsme od roku 2020 dodali svým partnerům v oblasti Džizzaku čtyři kompletní technologické linky na výrobu tepelněizolačních stavebních desek z čediče v hodnotě padesát milionů eur.“ V tvrdé konkurenci čínských firem, které nabízejí zdánlivě technicky srovnatelné technologie, avšak za podstatně nižší cenu, se trpělivost nakonec vyplatila.

V zemi, kde jsou energie a suroviny „za hubičku“

Pro české firmy jsou dopady rostoucích cen pohonných hmot, plynu, elektřiny a globální nestabilita velmi nepříjemné. Na základě zkušeností posledních šesti let si však vytvořily systém opatření, jak negativní dopady krizí tlumit.

„Na východních trzích neberou naše argumenty ohledně rostoucích cen energií a jejich dopadu do našich finálních cen vážně. Sami mají vstupy velmi levné. Třeba Uzbekistán nakupuje zemní plyn a další suroviny většinou z Ruska a Číny a donedávna importoval koks také z Íránu, odkud ho měli dokonce o třetinu levnější, než je ruský. Přesto jsme se zatím zvyšování cen našich produktů vyhnuli. U energií se jedná o dlouhodobé fixace cen. Další vstupní komodity, jako je ocel, jsme v příznivějších dobách ošetřili na poměrně dlouhé časové období rámcovými smlouvami.

Ve Střední Asii nám kromě Číňanů šlapou na paty také Italové se zařízeními poněkud subtilnější konstrukce. My z dlouholetého působení na východních trzích však víme, že zdejší zákazníci upřednostňují bytelná zařízení



Fáze výrobního procesu, kdy se po roztavení čediče vytváří vlákno

rovněž v Ázerbájdžánu, kam její majitel zavítal v rámci nedávné podnikatelské mise doprovázející českého premiéra po státech Střední Asie.

„Pro středně velkou společnost, jako je ta naše, hraje podpora státu a exportních institucí při hledání příležitostí a ověřování důvěryhodnosti potenciálních partnerů významnou roli. Netyká se to jen průzkumů trhu, ale zejména u mimoevropských partnerů rovněž věrohodnosti vazeb na státní instituce a v neposlední řadě platebních schopností potenciálního partnera, protože není v našich možnostech ověřit si jeho finanční zdraví.“

Financování projektů v Uzbekistánu je samostatnou kapitolou. O to víc si ceníme dlouhodobé spolupráce s KB

„Tamější firmy si zajišťují financování samy, a tak nemáme jistotu ohledně včasnosti a kompletnosti předplateb. Velkou nevýhodou pro finanční zabezpečení projektu je neochota uzbeckých zákazníků používat bankovní instrumenty, jako jsou akreditivy, bankovní záruky a podobně, které odmítají jako příliš drahé. Vše řeší formou předplateb, které se jim obvykle nedaří spolehlivě plnit. O to víc si ceníme naší spolupráce s Komerční bankou, jejichž

s dlouhou životností. Spolu s nadstandardními službami při spouštění zařízení do provozu, zaškolení personálu a servisem na místě i na dálkové připojení usnadňujeme klientům zavedení našich technologií v jejich individuálních podmínkách a záleží jen na nich, jak si dál poradí.

Například běloruští zákazníci se o produkty, které jsme jim dodali v roce 2004, pečlivě starají, a tak jim spolehlivě slouží dodnes. I když je Uzbekistán jako tradiční světový producent bavlny i v rámci tohoto teritoria poněkud specifický minimální průmyslovou tradicí a nízkou úrovní technického personálu, jehož terminologii tvoří pro nedostatek odpovídajících výrazů v uzbecké zčásti ruština, podařilo se nám tam našimi jedinečnými projekty oživit českou stopu,“ vysvětluje manažerka s více

než třicetiletou zkušeností s exportem na trhy států bývalého Sovětského svazu.

Do DNA českých exportérů se ze dne na den prosala flexibilita

V roce 2003 uspěla společnost Frýdlantské strojírný Rasl a syn v tendru na dodávku technologické linky do Běloruska. Poté následovalo deset dalších projektů v této části portfolia do Běloruska, Ruska a na Ukrajinu, doplněných nabídkou rekonstrukcí, dodávek náhradních dílů a inženýrských činností. Po zavedení sankcí EU vůči Rusku a Bělorusku se frýdlantská firma intenzivně zaměřila na Uzbekistán a Kazachstán. Další příležitosti si slibuje

„Podnikatelská mise do Ázerbájdžánu, Kazachstánu a Uzbekistánu potvrdila, jak důležitá je pro naše firmy podpora českého exportu a ekonomická diplomacie. Významnou roli sehrála účast premiéra Andreje Babiše a ministra průmyslu a obchodu Karla Havlíčka. Jejich aktivita přímo na místě pomohla otevřít důležitá jednání a posílila prestiž a dlouhodobá partnerství našeho holdingu i dalších českých exportérů v regionech Střední Asie, jako je Kazachstán a Uzbekistán, a Ázerbájdžán.“

Jan Rasl

Frýdlantské strojírný – Rasl a syn, a.s.



Jana Dvořáková s českými šéfmontéry a s vedením a technickým personálem uzbecké firmy Basaltwool v autonomní Republice Uzbekistán po uvedení technologické linky do provozu



Frýdlantské strojírný – Rasl a syn, a.s.

Společnost vznikla v roce 1993 privatizační částí koncernového podniku Elitex Chrastava. V roce 1995 svou výrobu restrukturalizovala a zaměřila se na technické netkané tkaniny a produkci minerálních desek z čediče. V roce 2003 dodala její **dceřiná společnost Frýdlantské strojírný – TR, s.r.o.**, první technologickou linku na výrobu minerální vaty a desek z čediče do Běloruska a následně deset dalších rovněž do Ruska a Ukrajiny. Za současné situace, kdy se tyto trhy nacházejí pod sankcemi, se věnuje Uzbekistán, Kazachstán a cílí rovněž na Ázerbájdžán. Konstruuje a exportuje sto procent své produkce. Výrobu jí zajišťuje mateřská společnost.

Frýdlantské strojírný Rasl a syn se již přes dvacet let specializují také na konstrukční řešení a kompletní výrobu kabin pro turbínové a plynové generátory elektrické energie v náročných provozech a nově také pro aplikace s vodíkem.

služeb využíváme, stejně jako ostatní společnosti holdingu, již od privatizace v roce 1993. I v nepříznivých dobách nám vyšla vstříc a významně přispěla k vyřešení komplikovaných situací. Náš bankovní poradce Vojtěch Šilhán s námi spolupracuje velice efektivně jak v poradenské, tak i realizační oblasti.“

Vždy ve střehu

Když už se na nových trzích, na nichž se postupně teprve zavádějí mezinárodní standardy, společností poštěstí narazit na partnera, který skýtá naději na úspěšné uzavření obchodu, ocitá se před dalším úskalím. Tím je koncipování a schvalování smlouvy v zemi, kde do značné míry platí ruské obchodní právo, které je pro evropské obchodní subjekty neakceptovatelné, a přístup k dodržování závazků je poněkud volnější. „Sice konzultujeme její text s naším právníkem, ale nakonec je jen na nás, abychom sami zvážili míru rizika, protože finální smlouva je vždycky

kompromis. S naším kolegou, který pochopitelně ctí a dodržuje evropské standardy, bychom ji nikdy nepodepsali,“ usmívá se Jana Dvořáková.

S nepochopitelným nadhledem přistupují zahraniční partneři také k přípravě infrastruktury. „Jako generální dodavatel prodáváme investiční celky s unikátními technologickými řešeními a komplexními službami ve vysoké kvalitě. Vývoj a výroba každého z nich, kterou si objednáme u mateřské společnosti Frýdlantské strojírný Rasl a syn, si vyžadá zhruba půldruhého roku. Díky předané hodnotě jsme mohli v uplynulých letech investovat do moderních zařízení, inovací a úspornějších technologií. Proto občas trneme nad improvizací partnerů v předinstalační fázi, která by mohla narušit hladký průběh realizace projektu. Ale to je praxe, s níž se musíme do určité míry smířit,“ rezignovaně rozhodí rukama obchodní ředitelka. ■

TEXT: VĚRA VORTELOVÁ

FOTO: ARCHIV SPOLEČNOSTI FRÝDLANTSKÉ STROJÍRNÝ
RASL A SYN



Výsledný produkt: izolační desky pro stavební účely

Vojtěch Šilhán,

bankovní poradce, KB,
Korporátní centrum Liberec



„Frýdlantské strojírný jsou s Komerční bankou propojeny už od 90. let, kdy KB poskytla privatizační úvěr, který jim pomohl k získání výrobního areálu. V následujících letech firma procházela růstem, vnitřní reorganizací a generační obměnou, ale partnerství s KB přetrvávalo až do dnešního dne. To je samo o sobě výjimečné. Velice si toho vážím a věřím, že se nám bude dařit rozvíjet spolupráci i do budoucna.“



Nymwag, výrobní závod Nymburk

EGAP POVZBUDIL DOMÁCÍ VÝROBU ČESKÝCH EXPORTÉRŮ TÉMĚŘ SEDMI MILIARDAMI

Před třemi lety začala exportní pojišťovna EGAP nabízet své služby exportně orientovaným podnikům. Tedy českým firmám, jejichž tržby plynou alespoň ze čtvrtiny z vývozu do zahraničí. Čeští exportéři od té doby uzavřeli 36 pojistných smluv a načerpali od komerčních bank přes 6,87 miliardy korun. S krytím státní pojišťovny snadněji financuje svůj rozvoj i nymburská vagonka Nymwag. Ta loni vyrobila svůj jubilejní pětitisící vůz.

„Vlastně téměř všichni naši zákazníci jsou zahraniční entity, takže jsme exportně orientovaný podnik. Peníze šly na financování pracovního kapitálu. Protože právě pracovní kapitál je velký objem peněz. Peníze využíváme, abychom mohli dál růst, protože musíme přicházet s novými vagony a rozšiřovat portfolio,“ vysvětluje CEO Nymwagu Petr Vlček.

Pojištění je určeno pro všechny české firmy, jejichž podíl vývozu na tržbách za poslední účetní období činil minimálně 25 %. „Výhodou je, že financování nemusí být vázáno na konkrétní vývozní kontrakt, jako tomu bylo dřív. Dorovnali

jsme tak podmínky na úroveň zahraniční konkurence,“ vysvětluje předseda představenstva EGAPu David Havlíček.

Mezi další známá jména, která využila možnosti dostupnějšího financování provozu a rozvoje, patří například česká jednička v prodeji oříšků Grizly, jež se s pojištěním loni zásobila na vánoční sezonu. Či jeden z největších výrobců hydraulických a průmyslových hadic na světě Semperflex Optimat při financování stavby výrobního závodu na severní Moravě. Loni pojišťovna pomohla českým firmám úspěšně vyvézt zboží a investice za 33,7 miliardy korun a je

největším tuzemským státním nástrojem na podporu českých firem.

EGAP neboli Exportní garanční a pojišťovací společnost a.s. je státem vlastněná úvěrová pojišťovna se zaměřením na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky. Za dobu své existence od roku 1992 podpořila vývoz domácích firem do 130 zemí světa v objemu přesahujícím 1,1 bilionu korun. ■

TEXT: JAN ČERNÝ, MLUVÍ EGAP
FOTO: EGAP



Prezident Republiky Uzbekistán Šavkat Mirziyoyev a premiér České republiky Andrej Babiš při slavnostním podpisu dokumentů o vzájemné spolupráci v rámci nedávné návštěvy české vládní a podnikatelské delegace v Uzbekistánu

Dilshod Akhatov:

UZBECKO-ČESKÁ SPOLUPRÁCE NABÍRÁ NA OBRÁTKÁCH

Vztahy mezi Českou republikou, respektive Evropskou unií, a Uzbekistánem se v posledních letech průběžně rozvíjejí a obě strany aktivně hledají prostor pro jejich další rozšiřování. Na současné priority a perspektivy do budoucna jsme se zeptali Dilshoda Akhatova, velvyslance Republiky Uzbekistán v České republice, který sídlí v Berlíně.

Vaše země je v současnosti jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik na světě a pravidelně se řadí mezi malou skupinu stabilně expandujících rozvíjejících se trhů. Co za tímto dlouhodobě silným ekonomickým výkonem stojí?

Ekonomický rozvoj Uzbekistánu v uplynulých deseti letech probíhal na pozadí hlubokých strukturálních změn. Od roku 2016 soustavně zavádí reformy zaměřené na liberalizaci ekonomiky, modernizaci regulačního rámce, zvyšování transparentnosti a výrazné zjednodušení podmínek pro podnikání. Navzdory vnějším výzvám vykazuje národní

hospodářství stabilní každoroční růst kolem šesti až sedmi procent.

Inovativní podnikatelské modely, digitalizace a moderní informační technologie

Mohl byste našim čtenářům stručně přiblížit klíčové faktory ekonomického rozvoje vaší země?

Jako první bych jmenoval ekonomickou liberalizaci a rozvoj soukromého sektoru. Jen pro zajímavost – v roce 2016

existovalo přibližně 218 tisíc malých a středních podniků a dnes je jich více než 500 tisíc. Na druhém místě jsou to investice, včetně těch do „zelené ekonomiky“ a „zelené energetiky“. A dále je to rozvoj inovativních podnikatelských modelů, digitalizace a moderních informačních technologií. V současnosti dosahují IT exporty hodnoty jedné miliardy dolarů; do roku 2030 má tato hodnota vzrůst na pět miliard dolarů.

Celkově klade rozvojová strategie nového Uzbekistánu důraz na modernizaci průmyslu, posilování energetické nezávislosti a podporu inovativních

ekonomických odvětví. Kombinace makroekonomické stability, rostoucí investiční aktivity a demografického potenciálu činí z naší země jednu z nejdynamičtějších ekonomik v regionu.

V roce 2023 podepsaly Česká republika a Republika Uzbekistán bilaterální dohodu o posíleném partnerství. Jsme v posilování vzájemné spolupráce úspěšní?

Rád bych nejprve připomněl, že podpis bilaterální dohody o posíleném partnerství v roce 2023 je přirozeným pokračováním více než třicetileté historie uzbecko-českých vztahů. Politicky navazuje na intenzivní dialog na nejvyšší úrovni: návštěvy prezidentů a předsedů vlád obou zemí, setkání na okraji zasedání Valného shromáždění OSN, pravidelné kontakty ministrů zahraničí a aktivní meziparlamentní výměny.

V oblasti ekonomiky přináší posílené partnerství již konkrétní výsledky. Bilaterální obchod se po pandemii stabilně zotavuje a v roce 2025 přesáhl 200 milionů dolarů. V Uzbekistánu působí 44 společností s českou účastí, z toho 14 plně českých podniků. Mezivládní komise pro hospodářskou, průmyslovou a vědeckotechnickou spolupráci pracuje velmi aktivně, proběhlo již deset zasedání, poslední v Praze v březnu 2025.

Česko je bránou do Evropy

Jak tento krok zapadá do širších vztahů Uzbekistánu s Evropskou unií?

V širším kontextu EU není Česká republika pouze bilaterálním partnerem, ale také důležitou vstupní bránou do evropského hospodářského prostoru. Uzbekistán posiluje své vazby s EU prostřednictvím preferenčního režimu GSP+ a nového posíleného partnerství a dohody o spolupráci s EU. České firmy se mohou díky hluboké znalosti středoevropských a ujných trhů stát klíčovými kanály pro přenos evropských technologií, standardů a investic do Uzbekistánu.

Podíváme-li se na dosavadní historii uzbecko-české spolupráce a vezmeme v úvahu potenciál na obou stranách, v jakých oblastech podle vás existují příležitosti k jejímu dalšímu prohloubení?



Dilshod Akhatov,
mimořádný a zplnomocněný
velvyslanec Republiky
Uzbekistán se sídlem
v Berlíně

Jestliže prozkoumáme dosavadní historii vztahů hlouběji z hlediska struktury obou ekonomik, je zřejmé, že potenciál uzbecko-české spolupráce zdaleka není vyčerpán. Vyniká zde přitom několik sektorů, v nichž se zájmy a kompetence našich zemí velmi dobře doplňují.

Mimořádná poptávka je po vysoce kvalitních technologických řešeních: průmyslové automatizaci, strojírenství, energeticky úsporných a ekologicky šetrných technologiích, logistickém vybavení a moderních standardech udržitelné výroby. Silné know-how České republiky v těchto oblastech ideálně doplňuje priority Uzbekistánu v oblasti ekonomické modernizace a vytváří významný potenciál pro partnerskou spolupráci.

Jsme plně připraveni podporovat české společnosti v každé fázi, od počáteční analýzy trhu a vyhledávání partnerů až po realizaci investičních projektů a zapojení do průmyslových klastrů a ekonomických zón. Naším cílem je zajistit českým firmám transparentní, strukturovaný a bezpečný přístup na uzbecký trh.

Celkově se očekává, že se spolupráce posune od tradičních exportně-importních vztahů ke složitějším partnerským modelům, včetně lokalizované výroby, společných podniků, servisních center a spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje.

Tento trend ilustruje také nedávná návštěva předsedy vlády České republiky Andreje Babiše v Uzbekistánu ve dnech

29. až 30. dubna, doprovázeného zhruba padesáti zástupci předních českých firem.

Můžete uvést konkrétní případy současné spolupráce mezi našimi zeměmi?

Na začátku letošního roku představila skupina Škoda Group záměr vstoupit na uzbeký trh prostřednictvím společného podniku, zahrnujícího místní montáž kolejových vozidel, údržbu v průběhu celého životního cyklu a vytvoření školicí akademie, přičemž potenciální spolupráce může zahrnovat i Evropskou investiční banku. Tento komplexní přístup je v souladu s plány naší země na modernizaci vozového parku a městské dopravní infrastruktury.

V oblasti vodních zdrojů a agrotechnologií přechází Uzbekistán k efektivnímu zavlažování, monitoringu vody a modernímu zemědělskému zpracování. České firmy nabízejí řešení pro úpravu vody, precizní zavlažování, technologie pro živočišnou výrobu a agroinženýrství, což vytváří příležitosti pro pilotní projekty a agroklastry.

Dalším strategickým pilířem je vzdělávání. Univerzita Karlova, České vysoké učení technické v Praze a Masarykova univerzita v Brně nabízejí programy odpovídající prioritám Uzbekistánu v oblasti inženýrství, IT a biověd. V současnosti studuje v České republice přibližně 300 uzbekých studentů a tento počet by bylo možné několikanásobně zvýšit prostřednictvím společných programů a akademických partnerství.

Když se řekne Uzbekistán, nelze se vyhnout bolestnému odkazu Aralkumské pouště. Daří se situaci v oblasti původního, nyní zcela vyschlého jezera zlepšovat?

Aralkum je bez nadsázky jedním z nejdramatičtějších environmentálních příběhů 20. století. Pro Uzbekistán nejde o abstraktní problém, ale o otázku veřejného zdraví, udržitelnosti zemědělství a budoucnosti celého regionu.

Od roku 2018 naše země realizuje národní program Zelené Aralské moře. Jeho hlavním prvkem je rozsáhlé zazeleňování vyschlého dna Aralského jezera především výsadbou saksaulu a další pouštní vegetace. Doposud byly ozeleněny miliony hektarů Aralkumu. Každoročně se

V UZBEKISTÁNU PŮSOBÍ 44 SPOLEČNOSTÍ S ČESKOU ÚČASTÍ, Z TOHO 14 PLNĚ ČESKÝCH PODNIKŮ.

vysazují stovky tisíc hektarů nových lesů a vytváří se „zelený štít“, který má omezit prašné bouře a šíření soli.

Současně probíhají mezinárodní projekty za účasti UNDP, Světové banky, EU, FAO a dalších partnerů zaměřené na obnovu pastvin, udržitelné způsoby hospodaření s půdou, podporu místních komunit a rozvoj alternativních zdrojů obživy.

Začíná se měnit i podoba intenzivního zemědělství v údolích řek?

Zemědělství v říčních údolích prochází postupnou transformací. Podíl bavlny klesá, rozšiřuje se zahradnictví a plodiny s vyšší přidanou hodnotou, zavádí se kapková a precizní závlaha, modernizují se zavlažovací sítě a roste agropracování. To odráží širší posun od vodně náročné monokultury k diverzifikovanému a zdrojově efektivnímu modelu.

České know-how v oblasti úpravy vody, obnovy krajiny, chytrého zavlažování a zemědělského inženýrství může tyto snahy vhodně doplnit a nabídnout příležitosti pro pilotní projekty, transfer technologií a společné iniciativy podporující udržitelný rozvoj v regionu Aralského jezera.

Nejlidnatější země Střední Asie s mladou populací

Uzbekistán je nejlidnatější zemí Střední Asie a má velmi mladou populaci. Stále platí, že aktualizovaná demografická data budou díky nejnovějšímu sčítání lidu k dispozici příští rok?

Uzbekistán má přibližně 38,4 milionu obyvatel, tedy téměř polovinu populace celého regionu Střední Asie. Zároveň jde o velmi mladou společnost s průměrným věkem okolo 29 let.

Přípravy na nové sčítání lidu jsou v plném proudu a výsledky budou zveřejněny v roce 2027. V následujících letech tak získáme velmi detailní a aktuální demografický profil – podle věku, vzdělání, migrace a zaměstnanosti. To je důležité pro domácí politiku, investory i partnery, včetně České republiky.

Jak funguje spolupráce mezi našimi zeměmi na úrovni mezilidských vztahů, zejména u mladé generace?

Vzdělávání vytváří pevný základ pro mezilidské vazby, které dále posiluje rostoucí turistika a přímé letecké spojení. Přímé lety na trase Taškent–Praha v současnosti provozuje dopravce Qanot Sharq během jarní a letní sezony, zatímco Uzbekistan Airways zajišťují sezonní spojení mezi Taškentem a Karlovými Vary.

Tato spojení podporují rostoucí cestovní ruch. Uzbečtí návštěvníci jsou přitahováni historickým kouzlem Prahy a dalších českých měst, jako je Český Krumlov, lázeňskými a wellness destinacemi včetně Mariánských Lázní a také rekreačními možnostmi v Karlových Varech. Současně se Uzbekistán stává stále atraktivnější destinací pro české turisty, zejména díky kulturním trasám spojujícím Taškent, Samarkand a Bucharu, které propojují dědictví Hedvábné stezky, architekturu a autentické kulturní zážitky. Rostoucí mobilita a turistika vytvářejí slibnou novou dimenzi uzbecko-české spolupráce a posilují dlouhodobé mezilidské vazby.

Jsem přesvědčen, že lidský kapitál a propojení mladé generace budou v příštích deseti až dvaceti letech formovat kvalitu uzbecko-českých vztahů stejně výrazně jako obchodní a investiční ukazatele. ■

ZA ROZHOVOR DĚKUJE MARTINA HOŠKOVÁ
FOTO: ARCHIV ÚŘADU VLÁDY ČR A ARCHIV
VELVYSLANECTVÍ UZBEKISTÁNU V ČR

You can also read this article
in English on itradenews.cz



Granát
Turnov



LUXUSNÍ ŠPERKY s českými granáty

WWW.GRANAT.CZ



inzerce



BUDUJEME
HRDÉ
ČESKO

Mediaální partner

TRADE
NEWS

PODNIKATELSKÁ PLATFORMA HELAS – BUDUJEME HRDÉ ČESKO

systematicky od roku 1997 sdružuje české podnikatele, podnikatelky, manažery a majitele firem, zástupce významných korporací a institucí a řadí se k největším akceschopným byznysovým komunitám v České republice. Stojí na hodnotách tradice, transparentnosti a podpory kvalitního českého podnikání.

OCENĚNÍ ČESKÝCH LÍDRŮ

MOŽNOST REGISTRACE

26. 3. – 17. 9. 2026

www.oceneniceskychlidru.cz

OCENĚNÍ ČESKÝCH PODNIKATELEK

MOŽNOST REGISTRACE

2. 5. – 24. 9. 2026

www.oceneniceskychpodnikatelek.cz

OCENĚNÍ ČESKÝCH EXPORTÉRŮ

MOŽNOST REGISTRACE

28. 4. – 1. 10. 2026

www.oceneniceskychexporteru.cz

Se svými projekty **Ocenění Českých Lídrů**, **Ocenění Českých Podnikatelek** a **Ocenění Českých Exportérů** dlouhodobě oceňuje ty nejlepší ryze české firmy a jejich výjimečné příběhy a výsledky.

HELAS
PODNIKATELSKÁ PLATFORMA



BUDUJEME
HRDÉ
ČESKO

OCENĚNÍ
ČESKÝCH
LÍDRŮ

OCENĚNÍ
ČESKÝCH
PODNIKATELEK

OCENĚNÍ
ČESKÝCH
EXPORTÉRŮ



Uzbekistán:
Nejlidnatější středoasijská
republika zažívá přes
dvacet let růstu

Když se řekne Uzbekistán, první asociací bývají prastará města Samarkand, Buchara či Chiva. Jeho dnešní území bylo po staletí křižovatkou Hedvábné stezky – obchodní tepny propojující Evropu, Blízký východ a Asii. Historická role tranzitní země se dnes vrací, tentokrát v moderní podobě logistických koridorů, železničních spojení a regionálních obchodních vazeb.

Závrtný růst ekonomiky i populace

Uzbekistán již dávno není uzavřenou ekonomikou a „tajemnou“ dalekou zemí, v posledních letech se čím dál tím víc otevírá světu. V letošním roce to bude deset let od nástupu reformního prezidenta Šavkata Mirzijojeva do funkce prezidenta a postupné kroky ve směru liberalizace a modernizace ekonomiky jsou vidět nejen ve statistikách, ale i na vlastní oči.

Dochází k uvolňování měnového režimu, zjednodušování podnikatelského prostředí, reformám a postupné privatizaci státních podniků i ke zlepšování investičního klimatu. Na druhou stranu pro řadu druhů zboží i dnes platí relativně vysoká dovozní cla, což společně se složitou logistikou ztlačuje ceny některých skupin výrobků, jako je například elektronika. Za posledních dvacet let se dvěma výjimkami HDP země každý rok vyrostl o více než 5%, přičemž v téměř polovině případů vykazovala ekonomika růst více

než 7%. Ze současných predikcí MMF vychází, že i přes regionální zpomalování růstu ekonomik, které způsobuje současná geopolitická situace, bude ta uzbecká i nadále růst. Pro roky 2026 a 2027 se tak předpokládá reálný růst HDP o 6,5 a 5,9%. Uzbekistán proto je i bude zajímavou destinací pro obchod a investice.

Investice proudí z řady stran

Celkový objem zahraničních investic do uzbecké ekonomiky loni oproti roku 2024 vzrostl z 24 na 43 miliardy dolarů. V letošním roce chce země přilákat ještě o 10 miliard víc. Největším investorem je s náskokem Čína, za ní Ruská federace a země Blízkého východu, z Evropy pak Německo. Peking investuje především do energetiky a infrastruktury, například do železničního spojení Čína–Kyrgyzstán–Uzbekistán. Na silnicích si lze všimnout početných čínských aut BYD, která se zde montují. Dalšími oblastmi čínského zájmu jsou například těžba nerostů a digitální technologie.

Evropská unie považuje Uzbekistán za jednoho z klíčových, strategických partnerů ve Střední Asii. Dlouhodobými prioritami EU v zemi jsou zejména doprava, dále digitální síť, zelená energie a klima, kritické suroviny a udržitelný ekonomický rozvoj – s cílem lépe propojit zemi s Evropou a posílit její dlouhodobou stabilitu a prosperitu. Jedním z hlavních nástrojů v tomto kontextu je investiční iniciativa Global Gateway cílicí na udržitelný rozvoj. Iniciativa může pro české exportéry představovat zásadní příležitost, protože umožňuje výhodné financování projektů ve výše zmíněných oblastech.

Na Uzbekistán se vztahuje preferenční evropský režim GSP+, který umožňuje zvýhodněný přístup početné škály jeho exportních položek na evropský trh výměnou za implementaci mezinárodních úmluv v oblasti pracovního práva, životního prostředí a správy věcí veřejných. Tento rámec vytváří stabilnější a předvídatelnější podmínky i pro evropské firmy.



Premiér Andrej Babiš při prohlídce průmyslově-výrobního komplexu TECHNOPARK, který sdružuje skupinu průmyslových podniků v Uzbekistánu specializujících se na vytváření vysoce technologických, konkurenčních řešení



Hlavní město Taškent má přibližně tři miliony obyvatel a je největší v zemi

Střední třída se dere do popředí a má zájem o zboží v evropské kvalitě

Uzbekistán je s předstihem nejlidnatější zemí regionu a jeho populace stále roste až o 2% za rok, což v posledních letech znamenalo každoroční přírůstek 700 tisíc až jeden milion obyvatel. Letos má populace přesáhnout 38 milionů, což je skoro dvojnásobek oproti sousednímu Kazachstánu. Země je velmi mladá – přibližně čtvrtina lidí je v předproduktivním a více než polovina v produktivním věku.

Díky demografické explozi spojené s hospodářským růstem v zemi roste střední třída, která poptává větší nabídku spotřebního zboží, a to často v evropské kvalitě. V současnosti se tak uplatňují například české velkokapacitní pekárenské technologie či konvektomaty – uzbeckí výrobci jsou zvyklí škálovat svou výrobu úměrně počtu potenciálních zákazníků.

Rychlý vývoj země odráží i hlavní město Taškent, třímilionová metropole, v níž probíhá masivní výstavba obytných a komerčních budov i dopravní infrastruktury. V Uzbekistánu jsou v současnosti populární místní řetězce a franšizy, rostou místní značky a podniky – Taškent i další města jsou kromě západních fast-foodů protkány například řetězci cukráren a pekáren Safia nebo „francouzskými kavárnami“ Boni!, které by se neztratily ani v Praze.

Přestože jsou Uzbeki muslimové a dodržují například postní měsíc ramadán, mnozí z nich nejsou ortodoxní. Dobře známé je české pivo, které si mohou vychutnat v turisticky oblíbeném Samarkandu. Minipivovar tam i s českým sládkem dodala do restaurace Ikrom Brewery firma Czech Brewmasters. U mladé generace je navíc znatelný odklon od dříve rozšířené konzumace vodky. Podle rozhodnutí uzbecké vlády by měl být v každém regionu alespoň jeden pivovar. Bohužel hlavní město na české pivo zatím čeká.

Průmyslová a těžební historie i současnost

Uzbekistán patří dlouhodobě mezi průmyslově nejvýznamnější země Střední Asie. Základy těžkého průmyslu, energetiky a těžby nerostných surovin byly položeny již v sovětském období a dnes na ně navazuje ambiciózní modernizační agenda vlády. Cílem je zvýšení efektivity a postupný přechod k udržitelnějším řešením, často ve spolupráci se zahraničními partnery.

Země disponuje rozsáhlými zásobami mědi, zlata, uranu, stříbra, wolframu a dalších kritických nerostů, které jsou strategické i pro evropské průmyslové řetězce. V případě zlata se země dokonce řadí mezi největší producenty na světě, díky čemuž velmi těží ze současných vysokých cen. Rostoucí význam má také produkce uranu, u něhož

Uzbekistán drží zhruba 2% světových zásob a patří mezi top 10 jak z hlediska těžby, tak rezerv. Podle vyjádření prezidenta Mirzijojeva z roku 2025 je celková hodnota podzemního bohatství země odhadována až na tři biliony dolarů. Geologicky přitom bylo prozkoumáno pouze zhruba 20% území, což naznačuje další významný potenciál. Těžební sektor se postupně otevírá zahraniční spolupráci, a to jak formou investic, tak technologických dodávek.

Aralská přírodní pohroma je symbolem nutnosti adaptace

Ženy v tradičních barevných oděvech, kabáty „čapany“ a mihotající se bílé chomáčky podél silnic – Uzbekistán je pátým největším vývozcem bavlny na světě a v roce 2025 se její produkce oproti sebraným třem milionům tun v roce 2024 zvýšila ještě o třetinu. Vývoz surové bavlny je nyní zakázán, vyváží se příze, tkaniny, látky či oblečení. Bavlníková pole extrémně zatěžují vodní zdroje, což tragicky ilustruje katastrofální vysychání Aralského jezera, které je způsobeno primárně odčerpáváním vody pro zavlažování. To podtrhuje nutnost udržitelnější cesty, kterou se země postupně vydává. Proto je prioritou modernizace zemědělského zavlažování, která již na zhruba polovině kanálů probíhá. Do těchto projektů mají šanci se zapojit i české firmy.



Z jednání české a uzbecké delegace v prezidentském paláci v Taškentu 30. dubna 2026

Standardizace a metrologie pomáhají průmyslu i při vstupu do WTO

Česko je důležitým partnerem pro Uzbekistán také v oblasti metrologie, technické regulace a standardizace. Země si mimo jiné i kvůli rozsáhlé místní výrobě automobilů a spotřební elektroniky dala za cíl stát se regionálním lídrem ve standardizaci a certifikaci výrobků na evropskou úroveň. A s tímto cílem jí pomáhá společně s Českým metrologickým institutem firma Exporta s.r.o., která v Taškentu a okolí staví high-tech laboratoře pro testování řady různých vlastností výrobků i látek – od zvuku přes kvalitu a vlastnosti tekutin po vlastnosti automobilů. Laboratoře najdou využití například v chemickém průmyslu, potravinářství, farmácii, kosmetologii a dalších. Ve spolupráci s ČMI byla otevřena kvantová laboratoř pro měření tlaku. Uzbekistán se chce co nejdříve stát členem Světové obchodní organizace (WTO) a tyto kroky mu pomůžou v přístupových vyjednáváních.

Velký problém má Taškent s čistotou ovzduší. Přestože se v blízkosti metropole nacházejí hory, kvůli smogu často nejsou vidět. Proto se pravidelně umisťuje mezi deset nejvíce znečištěných měst, a to hlavně během topné sezony v zimních měsících. Problém značně zhoršují skleníkové farmy vytápěné často uhlím i jiným palivem pochýbného původu. Prezident Mirzijojev ve velkém bilančním projevu na konci roku 2025 věnoval tomuto tématu značnou pozornost. Velkou příležitostí pro české firmy proto budou tendry a zakázky v oblasti kogeneračních kotlů a bioplynové infrastruktury pro skleníky.

Úsilí o čistší vzduch ve městech také demonstrovují masivní investice do dobíjecí infrastruktury pro elektromobily. Těch je v zemi čím dál víc a tvoří například výraznou část vozového parku využívaného taxislužbami. Taškentské střechy čím dál častěji nabízejí své plochy solárními panelům, které by v budoucnu měly pokrývat 50% všech rezidenčních i komerčních nemovitostí.

Česko jako prémiová značka

Česká republika či Československo. S těmito pojmy má většina Uzbeků spojené pozitivní asociace. Vzpomínají na československé výrobky jako na ty nejkvalitnější, které bylo možné v SSSR zakoupit. Starší generace dosud dětem na sport kupuje boty „češky“, jak se v Uzbekistánu říká „jarmilkám“. Většina populace zná

Prahu nebo Karlovy Vary, do nichž v čím dál větší míře jezdí za léčbou a odpočinkem.

Česko-uzbecké hospodářské vztahy v posledních letech posilují. Podle ČSÚ dosáhl vzájemný obchod v roce 2025 hodnoty 246 milionů dolarů, což představovalo mírné snížení oproti předchozímu roku. Od roku 2020 se však celkový objem obchodu zvýšil téměř trojnásobně.

Návštěva premiéra a velký úspěch pro české vlaky

Velkolepého uvítání se v Uzbekistánu dostalo koncem dubna premiéru Andreji Babišovi, který zde zakončil svou první zahraniční cestu mimo EU. Spolu s ním přijelo na padesát zástupců českých firem v oblasti energetiky, dopravy nebo zbrojařství. Návštěva přinesla konkrétní výsledky, firma Škoda Transportation podepsala smlouvu o prodeji deseti moderních meziměstských vlaků za více než 3 miliardy korun, a to včetně částečné lokalizace a servisního střediska. Premiér Babiš s prezidentem Mirzijojevem podepsali prohlášení o naplňování posílené spolupráce a nad rámec toho bylo kromě řady politických podepsáno přes deset dalších bilaterálních obchodních či ekonomických dokumentů.

Českou republiku a Uzbekistán silně spojuje rovněž láska k hudbě. Loni v červnu vystoupil v pražském

Obecním domě uzbecký Státní symfonický orchestr a uzbeckí hudebníci rovněž česky zahráli Andreji Babišovi. Při jeho návštěvě zazpívali za doprovodu orchestru písně Karla Gotta i Rusalku. Ostatně uzbecké konzervatoři dodává klavíry česká firma Petrof, jejíž majitelka Zuzana Ceralová Petrofová byla rovněž součástí premiérové delegace a během návštěvy podepsala memorandum o posílení spolupráce s místními kulturními institucemi a symbolicky předala prezidentu Mirzijojevovi darem koncertní klavír nejvyšší třídy.

Uzbekistán je uzlem pro leteckou dopravu

Jakožto jedna ze dvou „double-landlocked countries“ na světě, tedy zemí, které se ke světovému oceánu dostanou pouze přes dvě další země, je pro Uzbekistán klíčové rozvíjet všechny možné dopravní cesty a řešení. Pro dopravu zboží vlaky a kamiony se čím dál víc klade důraz na Transkaspickou mezinárodní dopravní trasu (Střední koridor).

Neméně důležitá je letecká doprava, která v regionu Střední Asie kvůli geopolitickým problémům na severu i na jihu mohutně narůstá. Zlepšení podmínek a bezpečnosti napomáhají i česká řešení, a to od technologií pro civilní leteckou infrastrukturu od firmy Era po čtyři nedávno dodaná letadla L 410 od firmy Omnipol. Velmi slibně se rozvíjí spolupráce Letiště Ostrava s uzbeckým cargo dopravcem My Freighter, který pomáhá vozit zboží z Číny i středoasijského regionu do Evropy i opačným směrem.

Jak dnes vstoupit na uzbecký trh

Obchodní jednání v Uzbekistánu klade důraz na osobní vztahy, důvěru a dlouhodobou spolupráci. Českým exportérům se zájmem o místní trh je k dispozici Zastupitelský úřad ČR v Taškentu, který aktivně napomáhá rozvoji ekonomické diplomacie, identifikaci partnerů a organizaci podnikatelských akcí. V roce 2024 otevřená zahraniční kancelář CzechTrade Uzbekistán

doplňuje nabídku podpory svým zaměřením na B2B segment a řadou dalších nástrojů.

Uzbekistán dnes představuje kombinaci rychle rostoucí ekonomiky, demografického potenciálu a otevřenosti ke spolupráci se zahraničím. Pro české exportéry nabízí nejen konkrétní obchodní příležitosti, ale také výhodu velmi dobrého jména České republiky. Firmy, které jsou připraveny investovat čas, budovat vztahy a nabídnout kvalitní řešení, mohou v zemi najít stabilního a perspektivního partnera. ■

TEXT: MATYÁŠ BUKOVANSKÝ

FOTO: ARCHIV ÚŘADU VLÁDY ČR A SHUTTERSTOCK



Matyáš Bukovanský,
obchodní rada Velvyslanectví
České republiky v Taškentu

inzerce

DARRÉ

ČESKÝ VÝROBCE KVALITNÍHO BYTOVÉHO TEXTILU

Jsme DARRÉ, česká rodinná firma, která od roku 2008 přináší do domácností kvalitní bytový textil. Věříme, že věci, které používáme každý den, si zaslouží poctivé zpracování i materiály. Povlečení a prostěradla proto šijeme přímo u nás v České republice, kde má ruční výroba stále své místo. Každému produktu dáváme maximální péči a za jeho dlouhou životnost ručíme pětiletou zárukou. Naše kolekce nabízíme výhradně prostřednictvím vlastního e-shopu, který provozujeme pro zákazníky v Česku i na Slovensku.

Místo, kde se rodí sny



NAČÍST PRO
LEPŠÍ SPÁNEK

info + Uzbekistán

Růst cestou udržitelnosti

Pro udržitelný rozvoj má země před sebou nelehké úkoly v oblasti environmentální politiky, neboť s sebou kromě novodobých problémů vládí též historické zátěže z dob sovětských experimentů.

Uzbekistán má komplexní soubor legislativních dokumentů v oblasti environmentální politiky, které vznikaly již od prvních let samostatnosti. Přesto podle Indexu environmentální výkonnosti Yale (EPI) z roku 2024 se země v globálním srovnání řadí až na 107. místo ze 180 se skóre 42,6. Trpí totiž jednou z nejzávažnějších environmentálních katastrof na světě – vysycháním Aralského jezera. V období let 2023 až 2024 se hlavní město Taškent řadilo mezi nejvíce znečištěná na světě. Podle ministerstva ekologie zůstává hlavní příčinou slabý vítr, teplotní inverze, špatné atmosférické proudění, hustá městská doprava, rozsáhlé stavební projekty a nedostatek zelených ploch. V červenci 2024 prezident Mirziyoev přijal dekret o zřízení klimatické rady, která mu má radit v otázkách změny klimatu, zlepšovat institucionální mechanismy s cílem formulovat jednotnou státní politiku ke zmírnění důsledků změny klimatu a plnit závazky Uzbekistánu v rámci Pařížské dohody o klimatu.

Vedení země také věnuje pozornost rozvoji zelené a obnovitelné energie. V letech 2023 až 2024 bylo spuštěno 16 velkých solárních a větrných elektráren s celkovou kapacitou 3 500 megawattů, které ročně vyrábějí 10 miliard kilowatthodin elektřiny. Pro rok 2025 byl stanoven cíl podílu zelené energie v energetickém mixu na úrovni 16 %, přičemž kapacita čisté energie se v posledních letech dvojnásobně až trojnásobně ročně zvýšila. Fyzické a právnické osoby, které využívají zařízení na výrobu obnovitelné energie, jsou osvobozeny od daně z nemovitostí a pozemků.

Na začátku minulého roku zahájilo uzbecké ministerstvo ekologie, ochrany životního prostředí a změny klimatu společně s UNDP dva mezinárodní projekty financované Globálním environmentálním fondem. První se zaměřil na aktualizaci Národní strategie a akčního plánu v oblasti biodiverzity, druhý na praktická opatření k vytvoření podmínek pro obnovu ekosystémů.

Pozornost, kterou vláda věnuje environmentální politice, úzce souvisí se záměrem otevřít zemi světu a také investorům jako atraktivní turistickou destinaci.

Cestovní ruch, sektor s významným potenciálem

Uzbekistán je zemí s bohatým kulturním a historickým dědictvím, přátelskými lidmi, vynikající kuchyní a krásnou přírodou, což mu poskytuje vysoký růstový potenciál v turistickém průmyslu. Řadu let byl prakticky uzavřen pro cizince, proto vláda zahájila již v roce 2023 reformy umožňující rozvoj turistiky, což se projevilo již následující rok růstem počtu zahraničních turistů o 20 % na 8 milionů. Export turistických služeb země prudce vzrostl z 2,14 miliardy dolarů v roce 2023 na 3,52 miliardy o rok později. Ve strategii Uzbekistán – 2030 si vláda stanovila cíl 15 milionů zahraničních návštěvníků a export turistických služeb v hodnotě 5 miliard dolarů. Významným prvkem s vlivem na růst sektoru bylo zavádění bezvízového styku, který byl k srpnu 2025 platný pro 90 států, a poskytování elektronických víz pro občany 56 zemí.

K účasti na projektech světové třídy jsou zváni zahraniční investoři. Jedno z prvních středisek této kategorie Amirsoy bylo otevřeno již v roce 2019.

Mezinárodní hotelové značky se v současnosti nacházejí především v Taškentu, ale příležitosti v sektoru pohostinství a hotelnictví jsou v hlavních centrech starověké Hedvábné stezky – Samarkandu, Buchaře a Chivě. Vláda se také snaží přilákat zahraniční investice do letištních služeb formou PPP projektů, přičemž nabízí osvobození od cel a 50% snížení daní a daní z nemovitosti na dobu tří let. V rámci rozšiřování dostupnosti letecké přepravy i na regionální destinace Uzbekistan Airways plánují rozšíření své flotily o letadla pro krátké a střední vzdálenosti.

Zvýšení exportu

Výnos prezidenta o dalších opatřeních ke zvýšení exportního potenciálu a rozvoji řetězce zpracování zemědělských produktů z dubna minulého roku stanovil následující cíle pro skladování, balení a vývoz zemědělských produktů v letech 2025 až 2027:

1. zvýšit vývoz ovoce, zeleniny a potravinářských výrobků na 3,5 miliardy dolarů v roce 2025;
2. získat do konce roku 2025 fytosanitární povolení pro vývoz 30 nových druhů produktů do osmi zemí;
3. zvýšit kapacitu zpracování ovoce a zeleniny z 3 488 tisíc tun v roce 2024 na 4 480 tisíc tun v roce 2027;
4. rozšířit kapacitu chladírenských skladů z 1 306 tisíc tun v roce 2024 na 1 930 tisíc tun v roce 2027;
5. zahájit v roce 2025 projekty výroby obalů v hodnotě 40,8 milionu dolarů na balení 2,1 milionu tun ovoce a zeleniny.

Zdroje:
Trading Economist, Eurasian Development Bank, EBRD, International Trade Administration, MMF, Bertelsmann Transformation Index

DO HLEDÁČKU ČESKÝCH FIREM SE DOSTÁVAJÍ POZAPOMENUTÉ DESTINACE

Uzbekistán disponuje velkým domácím trhem, strategickou polohou v centru středoasijského regionu, turistickou atraktivitou a nízkým zahraničním dluhem. Pro zahraničního obchodního partnera však představuje geograficky vzdálený tvrdý oříšek, který rozlouskne jen s velkou trpělivostí, pochopením a znalostí místní mentality.

Spolehlivý místní partner je k nezaplacení

Obchodní jednání sjednávejte s dostatečným předstihem dopisem podepsaným od vedení vaší firmy odeslaným e-mailovou poštou a následným telefonickým potvrzením. Přesný čas jednání potvrzuje uzbecká strana až na poslední chvíli. Na první e-mailové kontakty obvykle nedostanete odpověď. Místo i čas se na poslední chvíli opakovaně mění. V případě, že uzbecký partner bude mít o obchod zájem, bude vás neustále urgovat. Neplánujte jednání na dobu ramadánu a na pátek.

Uzbeci jsou mistři improvizace a odkladů, proto je při realizaci obchodních operací nutná neustálá kontrola a trpělivost. Vyhledávání informací na internetu není efektivní, některé subjekty ani nemají webové stránky. Klíčovým úkolem při přípravě je zjistit, s kterou osobou má vůbec smysl jednat. Kultura jednání a zvyklosti se odlišují v regionech a v hlavním městě. Všechny organizace a instituce se vyznačují velmi direktivním přístupem k rozhodování.

Pro úspěch jednání má zásadní význam výběr partnera. Významnější podniky jsou ještě v rukou státu, sektor malých a středních firem je velmi slabý a zpravidla není spolehlivým obchodním partnerem. Pro úspěch obchodu v zemi

jsou rozhodující známosti, především dobré vazby na vlivné státní úředníky. Vybudujte si síť „konexí“. Špatná volba těchto „konzultantů“ nebo vytvoření nepřátelských vztahů s vlivnými osobami může obchod úplně zablokovat. Při jednání s představiteli soukromé firmy nejdříve zjistěte, zda mají kontakty na vyšší státní úředníky, a u státních podniků chtějte jednat s co nejvyšším představitelem. Teprve po jeho předběžném souhlasu s realizací obchodu má smysl pokračovat v jednání s tzv. výkonnými pracovníky.

Neradujte se, dokud jste nepřeskočili

Uzbecký partner ocení tradiční obchodní značku, reference a doporučení poskytnuté českými státními institucemi, zastupitelskými úřady a profesními komorami. I když je naším obchodním partnerem v Uzbekistánu většinou státní úředník nebo vedoucí představitel státní firmy, je pro něj rozhodující okamžitý zisk a provize. Korupce je zde historickou tradicí a samotní Uzbeci ji nevnímají negativně. Jsou velcí optimisté, sliby neberou vážně a obvykle je rozdávají na potkání. Nezkušený obchodník může nabyt po prvních jednáních mylného dojmu, že vše probíhá hladce. Častou obchodní taktikou Uzbeků je testování partnera změnou klíčových parametrů.

Proto žádejte vystavení daného návrhu písemně. Největší problémy bývají s platební morálkou, jako nejlepší řešení se nabízí platba předem.

V průběhu přípravy na jednání se Uzbeci soustřeďují zejména na to, s kým budou jednat, na úkor zájmu o technické vlastnosti dané komodity a další náležitosti kupních smluv, včetně podmínek realizace obchodní operace. V čele českého jednacího týmu by měl stát buď majitel firmy, nebo někdo z vrcholového managementu a starší muž. Na závěr jednání se doporučuje podepsat protokol se závěry a úkoly. Podepsaný kontrakt většinou podléhá ještě schválení státními orgány. Bohužel Uzbeci nezájímají neplní ani podepsané úkoly a nepovažují to za prohřešek.

”

SOUHLAS A SLIBY
POVAŽUJÍ UZBECI
ZA PROJEV DOBRÉHO
VYCHOVÁNÍ, COŽ MŮŽE
ZAHRANIČNÍHO PARTNERA
ZMÁST.



Uzbekistán se otevírá světu, a to se týká i evropského zboží. Na snímku jedno z nově vybudovaných nákupních a zábavních center – Tashkent City Mall

Náročnost na partnera, shovívavost k sobě

Uzbečtí podnikatelé mnohdy formulují své požadavky mlhavě a získání často neúplných a nepřesných informací bude pro vás během na dlouhou trať. Od svých zahraničních partnerů však očekávají přesné, jasné a okamžité odpovědi. Na zasláné či předané nabídky většinou neodpovědí, musíte se připomenout.

Sliby a závazky plní pouze pod tlakem, a pokud některé části smlouvy nebyly splněny či dodrženy, Uzbekové si vždy najdou nějakou výmluvu. Pokud je na jednání přítomno více osob, často se v jeho průběhu mezi sebou domlouvají bez upozornění v uzbečtině. V průběhu jednání mohou být i vznětliví až agresivní.

Nečekejte dohodu již na prvním setkání. Uzbekové chtějí své partnery poznat a důležité je pro ně i získání důvěry a přátelství. Pokud jsou odběrateli, pak dokáží být velmi nároční. Srovnávají vaše nabídky s nabídkami konkurence. Většinou také počítají s tím, že jim zahraniční partner dokáže nabídnout i výhodný úvěr, zásadním problémem je však vždy otázka garancí. Může být výhodou našich podnikatelů, že české zboží má v zemi do dnes dobrou pověst.

Součástí uzbecké mentality je smlouvání. Téměř vždycky bude očekáván ne jeden ústupek z vaší strany. Pokud by došlo k výměně osob v uzbeckém týmu, vše dojednané neplatí a rozhovory se vracejí

na začátek. Nedoporučuje se platit či dodávat předem. Každá platba musí být dobře zajištěna a zboží pojištěno.

Samotné obchodní jednání vedou Uzbeki většinou v přátelském duchu, souhlas a sliby se považují za projev dobrého vychování, což může zahraničního partnera zmást. Opravdový zájem projevuje uzbecký partner mimořádnou aktivitou a snahou vyřešit všechno co nejrychleji. Nezájem naopak pasivitou. Uzbekové nikdy nic přímo neodmítnou. V žádném případě však nelze partnera podceňovat nebo mu dávat najevo jakoukoliv převahu. Svým partnerům a jejich zemi projevujte velkou úctu. Převážná většina obchodních jednání je vedena v ruštině, angličtina se používá velmi zřídka. Znalost cizích jazyků – kromě ruštiny – je nízká. Pokud neovládáte ruštinu, využijte služeb vlastního tlumočnicka.

V zemi panuje velká hierarchie. K nadřízeným a společensky významnějším osobám se Uzbeki chovají velmi uctivě až podlézavě, k podřízeným naopak. Na ženy se dívají přezíravě, a proto se vyslání ženy jako obchodního zástupce do této země nedoporučuje. Splnění práce v termínu a v dobré kvalitě nelze očekávat. Při vyřizování čehokoliv využijte místní zprostředkovatele či prostředníky. Silnou stránkou Uzbeků není ani dochvilnost. Proces vyjednávání se může protáhnout na dlouhou dobu a je poznamenán tlakem na poskytnutí slev, úlev a preferencí z české strany.

Obchodníci a státní úředníci běžně používají mobilní telefony a rozšiřující se

internet s omezením stránek opozice, pornografie apod. Klíčovou sociální a komunikační sítí je Telegram.

Ničemu se nedivte a nešetřete komplimenty

Ženám se ruce nepodávají nikdy, mužům až na dalších setkáních. Pokud se pořádají oslavy nebo setkání, může se stát, že ženy a muži sedí odděleně v různých místnostech. V místní kultuře je zvykem respektovat starší osoby. Uzbeki si potrpí na výměnu vizitek. Naším podnikatelům doporučujeme použít vizitky v ruštině. Nešetřete komplimenty na adresu partnera, jeho země, národa, firmy a rodiny. Své partnery oslovujte funkcí.

Efektivní reklamou a propagací je účast na mezinárodních výstavách a veletrzích. Všechny reklamy, katalogy i komunikace musí být zajištěny v ruštině. V reklamě nutno vzít v úvahu, že v zemi roste vliv muslimského náboženství. Zakázaná je reklama na tabák a tabákové výrobky, omamné látky, omezená je propagace alkoholu a energetických nápojů. Roste vliv marketingu na sociálních sítích, zejména Telegramu nebo Instagramu, přes které probíhá i realizace samotných nákupů. ■

TEXT: SOŇA GULLOVÁ
FOTO: SHUTTERSTOCK

ING. SOŇA GULLOVÁ, PH.D.
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE,
KATEDRA ARTS MANAGEMENTU

VĚDĚLI JSTE, ŽE...

Uzbekistán je dvojitě vnitrozemská země, což znamená, že všechny státy, které ji obklopují, jsou také vnitrozemské. K dosažení jakéhokoli pobřeží je třeba z Uzbekistánu překonat alespoň dvě země.

Byl klíčovou součástí Hedvábné stezky, starověké obchodní cesty, která spojovala Čínu se Středozemím. Na trase leží mimo jiné Samarkand a Buchara, někdejší centra obchodu, kultury a vzdělanosti, která patří mezi nejstarší města na světě.

V uzbeckém Taškentu se nachází Chorsu Bazaar, největší bazar pod širým nebem na světě. Najdete zde všechno, od čerstvých produktů až po tradiční uzbecká řemesla.

Země je známá vysoce kvalitním hedvábím a je největším světovým výrobcem hedvábných látek. Hedvábnický průmysl již po staletí tvoří důležitou součást uzbecké ekonomiky a vzhledem k velkým nárokům na vodu také příčinou vážných vodohospodářských problémů.



Uzbekistán patří mezi deset zemí světa s největšími zásobami mědi a wolframu. Mezi další exportní komodity patří zlato, ropa, zemní plyn a uran.

Na jeho území se nachází největší otevřený povrchový zlatý důl na světě. Leží v poušti Kyzylkum a produkuje zhruba 56 tun zlata každý rok. Zásoby v regionu Muruntau se odhadují přibližně na 170 milionů uncí zlata (5300 tun).

Na teritoriu Uzbekistánu se nachází jedna z největších současných ekologických katastrof. Aralské jezero, v minulosti čtvrté největší na světě, od šedesátých let dramaticky vysychá. Voda z řek, které ho zásobovaly, se totiž využívá na zavlažování zemědělských oblastí v poušti.

I když jde o muslimskou společnost, je v uzbecké restauraci podávání alkoholických nápojů v průběhu obědů či večeří běžné. Oblíbená je vodka a koňak.

Nabídky účastníků tendrů se předkládají v ruštině, zatímco jejich finanční část se vždy uvádí v dolarech.

V Uzbekistánu tvoří osmdesát procent celkové populace Uzbeki. Zbýlých dvacet procent čítá zhruba 130 národů a národností.

ZPRACOVÁNO Z PODKLADŮ ING. SONI GULLOVÉ, PH.D.
FOTO: SHUTTERSTOCK

Michal Krajčovič:

KORPORÁTNÍ OBCHOD BUDE I V DOBĚ DIGITÁLNÍ O LIDECH

Když vloni pořadatelé ankety Pojišťovna roku po vzoru západních zemí vyhlásili novou kategorii Tým upisovatelů roku, v pojistných kruzích se s napětím očekávalo, kdo si historicky první titul v rámci Česka odnese. „Jsme hrdí na to, že toto prestižní ocenění získal právě náš tým. Underwriting hospodářských rizik je totiž výkladní skříní každé pojišťovny a vizitkou nejen vysoké odbornosti, ale také skvělé týmové souhry a spolupráce s klienty a makléři,“ komentuje tento úspěch na úvod našeho rozhovoru Michal Krajčovič, ředitel Úseku podnikatelských rizik ČPP. Ta před pár dny získala v této anketě od makléřů zlato pro pojištění průmyslu a podnikatelů.

Proč si myslíte, že vás makléři vynesli až na nejvyšší příčku?

Naši upisovatelé jsou nejen odborníci, ale i obchodníci a někdy psychologové. A všechny tyto role zvládají. Klienty si hýčkáme, jsme jim k dispozici prakticky nonstop, nehledě na soboty a neděle

nebo naši dovolenou. Neslyší od nás, že by volali nevhod, nebo že bychom nebyli ochotni zrovna pomoci.

K lidské stránce se samozřejmě přidává kvalita našich služeb. To, že se snažíme, aby každý z nás byl expertem na tu

oblast pojištění, kterou má na starosti, aby byl flexibilní a nabídl individuální přístup a řešení, které odráží konkrétní situaci a potřeby klienta.

Myslím, že je také vidět, že nás naše práce baví. Baví nás najít řešení v každé situaci.



Ing. Michal Krajčovič je ředitelem Úseku podnikatelských rizik ČPP, řídí útvary úpisu hospodářských rizik, tedy pojištění majetku, odpovědnosti a speciálních rizik, flotilové autopojištění, úpis mezinárodních rizik a v neposlední řadě také úpis pojištění malých a středních podnikatelů. V ČPP pracuje na různých postech již šestnáct let. Vystudoval VŠE v Praze, obor bankovníctví a pojišťovnictví, kde působil dodnes jako přednášející. Absolvoval studium managementu na německé Zeppelin University, několik stáží a rozvojových programů v rámci skupiny VIG a Lloyd's of London

A máme radost, když se podaří klienta pojistit tak, že mu naši kolegové z oddělení likvidace mohou v případě pojistné události zaplatit škodu v plné výši.

Vidíte, většinou si představujeme, že pojišťovny nerady platí...

Naopak, starostí likvidátora není šetřit pojišťovně peníze. Likvidátor je rád, když najde ve smyslu sjednaných pojistných podmínek způsob, jak škodu zaplatit. Naopak je nešťastný, když to nejde, protože zjistí, že dané riziko nebylo pojistěno, nebo nemůže vyplatit celou částku, protože byl klient podpojištěný. Starostí našeho týmu upisovatelů je pak nastavit výši pojistného tak, abychom na pokrytí škod měli. To znamená, musíme správně ocenit riziko. A to je často velmi kreativní a někdy i tak trochu detektivní práce, u které nechybí špetka adrenalinu.

”

UNDERWRITING
HOSPODÁŘSKÝCH RIZIK
JE KRÁLOVSKÁ DISCIPLÍNA
V POJIŠTOVNICTVÍ.

V ČPP se nebojíme výzev

To našim čtenářům prosím vysvětlete.

Je to především o individuálním přístupu. Továrna nebo státní instituce se do standardizovaného pojištění prostě nevejde. Snažíme se najít pro klienta vždy nějaké řešení. Umíme pojistit i speciální rizika, protože všechno, co je nahodilé, lze pojistit. Otázkou jenom je, za jakých podmínek. A ty musíme pečlivě analyzovat a nastavovat.

Můžete uvést nějaký příklad takového „adrenalinového speciálního pojištění“?

V ČPP se například historicky zaměřujeme na určité typy finančních rizik – finanční ztráty. Týká se to třeba pojištění nekonání plánovaných akcí. V praxi to funguje tak, že pořadatel, který chystá velkou akci, třeba koncert, si pojistí své náklady na její pořádání. A když

se koncert nemůže uskutečnit – třeba proto, že interpret onemocní, nebo z důvodu špatného počasí, a pořadatel musí vrátit vstupné, má nějaký ušlý zisk. Tak takové riziko mu umíme pojistit. Nebo bych zmínil pojištění výher. ČPP je jedna z mála na českém trhu, která ho umí nabídnout.

Jak se dá pojistit výhra?

Uvedu konkrétní příklad. Spolupracovali jsme s pořadatelem maratonu, kde pokud by běžec pokořil světový rekord, dostal by odměnu sto tisíc eur. Pořadatelé si u nás toto riziko předem pojistili a pak mají jistotu, že tuto částku nebudou platit oni, ale my. Podobné je to třeba u golfových turnajů, kdy účastník odpálí míček do jamky napoprvé a vyhraje auto nebo jachtu.

Už ten adrenalin chápu. Jak se dá taková náhoda, tedy takové riziko, předem ohodnotit?

Ukážu to na příkladu toho běhu. Musíme se seznámit se startovní listinou a jednotlivými běžci, abychom určili pravděpodobnost, že se světový rekord uběhne. Nahlédnout do dlouhodobých statistik o počasí a odhadnout, jaké bude zrovna v době maratonu, protože to bude mít na výsledek také vliv. A tak bych mohl pokračovat. Riziko oceníme, stanovíme výši pojistného a pak už je to jen o tom, zda rekord padne, nebo ne.

Aby podnikatel klidně spal

Vraťme se k běžnějším příkladům pojištění podnikatelů. Našel byste i tam nějaké aspekty, které se třeba v rámci sjednáváních pojistek přehlížejí?

Vezmeme například pojištění přerušení provozu. Většina podnikatelů si pod tím představí, že si pojišťují fixní náklady a kalkulovaný ušlý zisk v případě, když je postihne nějaká pojistná událost – shoří jim fabrika, zasáhne povodeň a tak podobně. Myslí na to, že se musí pojistit také na dobu, než dají podnik do pořádku a začnou zase fungovat. Málo z nich však ví, že lze pojistit také situaci, když podobná pohroma postihne jejich dodavatele, na kterém jsou závislí, a oni musí kvůli tomu přerušit provoz. Tomu se říká kontingentové přerušení provozu a myslím, že právě v dnešní době je velmi důležité, i když to není úplně nejlevnější

Pozor na podpojištění!

„Podpojištění je stále velké téma i v rámci podnikatelského pojištění, zvláště v souvislosti s inflací.

Mnoho klientů má pojistnou částku nastavenou špatně, protože neodpovídá hodnotě znovupořízení majetku. Doporučujeme pojistnou smlouvu aktualizovat jednou ročně, to však mnoho z nich nedělá. Například za rok 2024 jsme proto klientům kvůli jejich podpojištění nemohli vyplatit kolem 100 milionů korun. Tedy jenom kvůli neaktualizaci své pojistné částky o tyto peníze přišli,“ říká Michal Krajčovič.

záležitost. U velkých korporátních klientů řešíme takové pojistné události minimálně jednou dvakrát ročně.

Jaké další riziko, které je třeba stále podceňované, byste zmínil?

Odpovědnost! Bohužel přes všechnu naši dlouhodobou osvětu ji stále někteří podnikatelé berou na lehkou váhu. Přitom jsou odpovědní za svou činnost vůči třetím osobám, a pokud jim způsobí škodu na majetku nebo zdraví, ať už svým výrobkem, službou atd., tak za ni odpovídají. A dnes jsou tato odškodnění vysoká a pro většinu podnikatelů to může být likvidační jen na základě jedné události.

Na jakou částku by měla být odpovědnost pojištěna?

Tak to je opravdu různé. Správný a dobrý pojišťovací zprostředkovatel klienta vyzpovídá, analyzuje jeho činnost, produkt atd., rizika s tím spojená – a doporučí správné nastavení pojištění. U kadeřnického salonu může stačit patnáct milionů, ale u výrobců aut jsou to miliardy eur.

V Česku máme skupinu povinně smluvních pojištění ze zákona, například pojištění odpovědnosti za poskytování zdravotních služeb. V tomto segmentu je ČPP také silná, pojišťujeme spoustu nemocnic, doktorek nebo jejich ordinací...

Jdeme klientům naproti a jejich přání se snažíme plnit dřív, než je vysloví

Kdybyste měl říct dvě věci, na které jste pracovně nejvíce hrdý, co by to bylo?

Osobně jsem hrdý na to, kam jsme se v ČPP posunuli od roku 1998, kdy jsme začali v podnikatelském pojištění. Za první rok bylo pojistné 10 milionů korun, v roce 2010, když jsem nastupoval do ČPP, činilo 700 milionů a za loňský rok to bylo přes 3 miliardy. Pod křídly VIG jsme se propracovali mezi největší pojišťovny, které klienti sami vyhledávají.

A ta druhá věc, na kterou jsem pyšný – téměř deset let náš tým buduje know-how a síť kontaktů, abychom získali schopnost poskytovat našim klientům služby mezinárodních pojistných programů. To znamená, že u nás v Praze pojistíme klientovo podnikání nejen v Česku, ale třeba i jeho závod v Indii nebo ve Spojených státech.

Takže když za vámi přijde český podnikatel s tím, že má záměr podnikat v Kazachstánu, jste schopni mu poradit a nabídnout řešení?

Ano, i když Kazachstán, Uzbekistán a další středoasijské země jsou specifické i v pojištění a zajištění tím, že jsou velmi uzavřené a spíše preferují, aby se využívaly jejich lokální pojišťovny. Jsou tam také určitá povinná smluvní pojištění, například pojištění odpovědnosti přepravce zasílatele musí být vždy pojištěno u jejich pojišťovny, to umíme zajistit. Mezinárodní pojistné programy můžeme z Prahy nabídnout i ve vztahu k těmto teritoriím, ale je to komplikovanější kvůli převodům peněz. Navíc místní legislativa vyžaduje partnerskou pojišťovnu, s níž se musíme kontaktovat a sladit. Obecně bych v těchto případech mezinárodní pojistné programy doporučil spíše velkým nadnárodním společnostem. Pro menší klienty je výhodnější si sjednat pojištění přímo tam.

Týkají se tyto vaše služby kterékoliv země? A jak je podnikatelé využívají?

Klienti mohou přijít s přáním ohledně kterékoliv země, vždy se snažíme najít řešení. Poslední roky tyto služby poptávají stále častěji. Souvisí to i s tím, že

naše firmy expandují a jsou v zahraničí velmi úspěšné.

V udržitelnosti a pojišťování zelených energií jsme o krok napřed

Je známo, že ČPP podporuje udržitelnost a zelené energie speciální nabídkou služeb. Můžete to konkretizovat?

Zelené energie jsou v pojišťovnictví velké téma, bavíme se například o solárních panelech na střechách a tento rok předpokládáme boom v oblasti budování bateriových úložišť ve firmách. Snažíme se poskytovat služby nejen v rámci pojištění, které musí být individuálně nastaveno, ale vysvětlujeme, že je účelné se poradit s pojišťovnou mnohem dřív, než klienti začnou tato zařízení budovat.

Často se stává, že si firma na halu plnou výrobních strojů a zásob v hodnotě miliard korun nechá nevhodně nainstalovat fotovoltaiku. Riziko požáru pak násobně roste. Za poslední tři roky vznikla

většina požárů právě z důvodu špatně instalovaného solárního panelu, například proto, že byl připojen přes hromosvod nebo vedle plynové trubky.

Co tedy doporučujete?

V rámci našich služeb risk managementu kolegové zajedou ke klientovi a zhodnotí riziko. Tedy jestli je vše správně nainstalováno, jestli se klient o tyto instalace správně stará atd. V ideálním případě mu však poradíme ještě před realizací, jak tato zařízení správně instalovat. Na základě projektové dokumentace vysvětlíme, co by bylo potřeba změnit. Mnohdy stačí posunout bateriové úložiště o půl metru dál od budovy nebo s fotovoltaikou nainstalujete obložkovou ochranu – a budete na pojištění platit výrazně méně.

Láska k pojišťovnictví

Ze všeho, o čem jste tu mluvil, je znát, že máte svou profesi hodně rád. O tom svědčí i to, že jste neopustil svou alma mater, VŠE, a studentům svého oboru dosud přednášíte. Co byste jim rád předal?

Dělám to rád, a to i proto, že když jsem studoval, chyběl mi kontakt s praxí. Měl jsem pojišťovnictví jako hlavní obor, ale když jsem nastoupil do práce, zjistil jsem, že praxe je úplně jiná. Moje touha je studentům ukázat, jak to skutečně v praxi chodí, získat je pro tento obor.

Bohužel pojišťovnictví má podle mě stále negativní nálepkou z devadesátých let a málokdo se na tento obor dívá jako na základní pilíř naší ekonomiky. Rád bych studentům ukázal krásu pojišťovnictví. ■

*S MICHALEM KRAJČOVIČEM SI POVIDALA JANA JENŠÍKOVÁ
FOTO: ARCHIV ČPP*

O České podnikatelské pojišťovně (ČPP)

V roce 2025 dosáhl celkový předpis pojistného ČPP podle národních účetních standardů (CAS) 17,288 mld. korun. Jde o historicky nejvyšší hodnotu objemu předepsaného pojistného za dobu jejího působení na pojistném trhu. S tržním podílem ve výši 8,67 % si upevnila pozici 5. největší pojišťovny v celkovém žebříčku. Dnes spravuje téměř 2,4 mil. pojistných smluv a zajišťuje služby pro více než 1,3 mil. klientů. ČPP má 6 regionálních ředitelství, 100 poboček a 220 kanceláří na celém území Česka. Je také třetím největším poskytovatelem povinného ručení v ČR. Od roku 2005 je součástí pojišťovací skupiny Vienna Insurance Group.

*Kompletní nabídka produktů:
www.cpp.cz*

You can also read this article in English on itradenews.cz



ČESKÝ ZDRAVOTNICKÝ START-UP KARDI AI SLAVÍ SVĚTOVÝ ÚSPĚCH

V globálním finále soutěže Global Startup Awards 2026 Kardi Ai zvítězil v kategorii Best HealthTech Startup, a stal se tak prvním českým start-upem, který toto ocenění na světové úrovni získal.



Zástupci českého start-upu Kardi Ai Vlastimil Hrabal a Pavel Digaňa přebírají nejvyšší ocenění ve finále soutěže Global Startup Awards 2026

Kardi Ai

Je český zdravotnický start-up, který vyvíjí řešení pro dlouhodobé sledování srdeční aktivity pomocí EKG a umělé inteligence. Technologie pomáhá upozorňovat na závažné srdeční arytmie a další zdravotní rizika, která mohou při běžném krátkodobém vyšetření zůstat neodhalena. Založili jej v roce 2022 v Olomouci kardiolog prof. MUDr. Tomáš Skála, Ph.D., FESC, a podnikatel Stephen Burke. K zakladatelům se následně připojili Pavel Digaňa, David Skála a Vlastimil Hrabal. Kardi Ai spolupracuje s kardiology a nemocnicemi v Česku a po expanzi na Slovensko, do Polska, Rumunska a Bulharska plánuje další růst na zahraničních trzích.

Do soutěže se zapojilo více než 70 tisíc start-upů z celého světa a hlasovalo v ní kromě odborné poroty také přes 403 tisíc lidí. Global Startup Awards letos propojily start-upy a inovační ekosystémy ze 154 zemí napříč 19 regiony.

„Česko je ve světovém měřítku malým trhem, ale i tady může vzniknout technologie, která obstojí v globální konkurenci. Vítězství v Global Startup Awards vnímáme jako potvrzení, že zdravotnické inovace ze střední Evropy mají co říct i světu,“ říká Vlastimil Hrabal, CEO Kardi Ai.

Kardi Ai vyvíjí technologii pro dlouhodobé sledování EKG s využitím umělé

inteligence. Pomocí hrudního pásu, mobilní aplikace a vlastního AI modelu dokáže včas upozornit na srdeční arytmie a další problémy, které běžné krátkodobé metody často nezachytí. Řešení už pomohlo odhalit více než 300 vážných případů a získalo si důvěru více než čtyř tisíc uživatelů. Jen v Česku už start-up spolupracuje se 140 kardiology a více než čtyřiceti nemocnicemi a postupně se prosazuje i na zahraničních trzích – polském, slovenském, rumunském a bulharském. ■

ZDROJ: KARDI AI





V Kazachstánu má ZVVZ GROUP silnou pozici. V tomto roce zakládá společný podnik s místním partnerem. Na snímku hutní kombinát AZF Aksu

NA VÝCHODNÍCH TRZÍCH E-MAIL NESTAČÍ ZVVZ BUDUJE EXPORT NA REFERENCÍCH A OSOBNÍM JEDNÁNÍ

Milevská skupina ZVVZ patří k českým průmyslovým firmám, které na zahraničních trzích nestavějí jen na ceně nebo katalogu výrobků. U složitých technologií pro energetiku, metalurgii a ochranu ovzduší rozhodují reference, důvěra, osobní přítomnost a schopnost vydržet dlouhé obchodní procesy. „Zákazníkům se snažíme ukazovat naše referenční stavby, tedy řešení fungující dlouhodobě v praxi. To je zásadně pomáhá přesvědčit,“ říká Zbyněk Savara, obchodní ředitel ZVVZ ENGINEERING.

ZVVZ (Závody na výrobu vzduchotechnických zařízení) je pro mnoho českých průmyslníků zavedená značka. Historie firmy sahá do roku 1948 a její dnešní holdingová struktura zahrnuje několik společností soustředěných kolem strojírenských, inženýrských a ekologických technologií. Mezi hlavní oblasti působení patří vývoj, výroba, dodávky, montáž a servis zařízení pro čištění spalin,

odlučování a filtraci, ventilátorů, technologií pro jadernou energetiku, HVAC nebo pneumatickou dopravu.

Právě technologie pro čištění spalin jsou jednou z oblastí, v níž se ZVVZ na zahraničních trzích dlouhodobě opírá o konkrétní průmyslové reference. Její řešení se uplatňují v energetice, spalovnách a zařízeních na energetické využití

odpadu, metalurgii, cementárnách, sklárnách i v dalších provozech, kde je třeba snižovat emise látek do ovzduší.

Trhy, kde se navazuje na minulost

Exportní směřování skupiny není náhodné. Dlouhodobě míří především



Zbyněk Savara, obchodní ředitel ZVVZ
ENGINEERING

na východní trhy, kde může navazovat na historické realizace a znalost průmyslového prostředí.

„Máme skoro osmdesátiletou historii, takže logicky navazujeme na naše realizace z minulosti na trzích bývalého východního bloku. Máme tam vybudované vztahy a i dnes je tam velký potenciál pro čištění spalin,“ vysvětluje Zbyněk Savara.

Silnou pozici má ZVVZ podle něj zejména v Kazachstánu, a to v metalurgii. Skupina zde působila prostřednictvím dceřiných společností a v tomto roce zakládá společný podnik s místním zkušeným partnerem.

Slovensko vnímá spíš jako domácí trh, v Polsku působí přes dceřinou společnost ELWO Engineering a na Ukrajině musela kvůli válce své aktivity výrazně omezit. Zajímavý prostor pro další obchod vidí také na Balkáně.

Polsko je pro skupinu ZVVZ důležité nejenom jako sousední trh, ale i jako příklad, proč se vyplatí mít v teritoriu vlastní zázemí. Dceřiná společnost ELWO Engineering sídlí v Pszczyně ve Slezském vojvodství a specializuje se na odprašovací zařízení pro energetiku, teplárenství a další průmyslové obory. ZVVZ přes ni v minulosti získalo zakázky například na odprašení tepelnárny v Gdaňsku nebo na úpravy zařízení v teplárně Siekierki u Varšavy.

Průmyslový export stojí na osobní přítomnosti

U velkých průmyslových zakázek nestačí poslat prezentaci, absolvovat videohovor a čekat objednávku. Technologie se navrhuje pro konkrétní provoz, konkrétní podmínky a konkrétního investora. Právě proto hraje osobní kontakt pořád zásadní roli.

„U našich zákazníků je nutná osobní přítomnost a diskuze. Rozhodně na našich cílových trzích nepostačuje komunikace na dálku.“

Není to jen otázka obchodních zvyklostí. Dodavatel musí pochopit technické zadání, místní podmínky i očekávání zákazníka. Zákazník zároveň potřebuje vidět, že na druhé straně nestojí anonymní firma, ale partner, který rozumí provozu, umí převzít odpovědnost a má za sebou fungující realizace.

Neformální část jednání k tomu patří také. „Překvapení nás obvykle čekala při neformálních setkáních a jídle. Zatím byla ale vždy příjemná.“

Další směr: Polsko, Maďarsko a Turecko

V nejbližších dvou letech chce ZVVZ posilovat především na trzích, které nejsou geograficky vzdálené. Do popředí se dostává Polsko, kde se chce skupina zaměřit mimo jiné na zařízení pro energetické využití odpadu, tedy oblast, která logicky navazuje na její technologie pro čištění spalin.

Současně rozvíjí aktivity s partnery v Maďarsku a Turecku. Tento směr ukazuje, že nespolehá jen na tradiční vazby z minulosti, ale hledá i nové příležitosti tam, kde dává smysl kombinace průmyslové poptávky, dostupnosti trhu a možnosti najít spolehlivé místní zázemí.

Co by ZVVZ dnes udělalo jinak

Kdyby ZVVZ začínalo s expanzí znovu, věnovalo by ještě větší pozornost hledání místních partnerů. Nešlo by přitom jen o obchodní kontakty, ale také o výrobní kooperace u některých částí zařízení.

„Větší důraz bychom kladli na hledání místních partnerů v oblasti kooperací

při výrobě některých částí našich zařízení. Pomůže to v rychlosti dodání a získáte partnera, který zná místní trh a bude prosazovat i vaše zájmy.“

U složitějších průmyslových dodávek může takové partnerství výrazně pomoci. Zkracuje cestu k zákazníkovi, usnadňuje orientaci v místním prostředí a může zrychlit i samotnou realizaci zakázky. Dobře vybraný partner navíc nepůsobí jen jako zprostředkovatel, ale jako někdo, kdo má přirozený zájem na úspěchu celého projektu.

Rada pro začínající exportéry: nenechat se odradit

U průmyslového exportu se výsledky většinou nedostaví hned. První jednání, ověřování partnerů i příprava zakázky mohou trvat déle, než firma čeká.

„Začínajícím podnikům bych poradil, aby po pečlivé přípravě vydržely a nenechaly se odradit zdlouhavostí a složitostí úvodních procesů,“ uzavírá Zbyněk Savara.

Podle zkušenosti ZVVZ je právě tato fáze pro úspěch v zahraničí důležitá. Kdo ji ustojí, má větší šanci, že se z prvních kontaktů nestane jen jednorázový pokus, ale začátek dlouhodobějšího působení na trhu. ■

TEXT: DITA SLUNEČKOVÁ
FOTO: ARCHIV ZVVZ GROUP

ZVVZ GROUP

Tradiční český strojírenský holding z Milevska. Jeho historie sahá do roku 1948. Skupina působí v oblastech čištění spalin, odlučování a filtrace, ventilátorů, technologií pro jadernou energetiku, HVAC, pneumatické dopravy, zakázkové výroby nebo výroby sil a cisteren. Součástí holdingu jsou mimo jiné ZVVZ GROUP, ZVVZ ENGINEERING, ZVVZ MACHINERY, ZVVZ Energo, EVECO, ELWO Engineering v Polsku, ZVVZ Ukraina a TOO ZVVZ Enven Engineering v Kazachstánu.



Již po šesté patří GUMEX mezi 35 nejlépe řízených firem Česka, třetím rokem v kategorii Gold. Ocenění převzali letos v květnu Jana Lagová se svým bratrem Dušanem Sedláčkem, spolujednatelkou a ředitelkou společnosti (vlevo), a kolegy Petrem Všetulou, ředitelem výroby, a Patrikem Buriánkem, šéfem oddělení kvality

Jana Lagová:

OSOBNĚ JE PRO MĚ NEJDŮLEŽITĚJŠÍ, JESTLI JE ČLOVĚK OTEVŘENÝ A UPŘÍMNÝ A PROJEVÍ ZÁJEM

Firma je úspěšná, když má ty správné a schopné zaměstnance. To se snadno řekne, ale jak toho dosáhnout? Povídali jsme si se spolujednatelkou a personální ředitelkou společnosti GUMEX Janou Lagovou, která na to má recept: slušné a férové jednání, spolehlivost, stabilita a budoucnost firmy. „Lidské zdroje byly v naší firmě vždycky velkou prioritou. Stejně tak nám záleželo na tom, aby měl GUMEX skvělé jméno. To jsou hlavní předpoklady pro to, aby práce personalisty byla úspěšná,“ říká.

Třicetiletá jízda na horské dráze

Prozradme, že svou pracovní kariéru jste zahájila v GUMEXu před třiceti lety hned po střední škole. Rodinnou firmu založil váš otec a tehdy už v ní pracovali vaši starší bratři Libor a Dušan Sedláčkovi. Začínali

jste ve skromných podmínkách v pronajatých prostorech zemědělského družstva ve Strážnici. Jedna kancelář, jeden sklad, jedno dodávkové auto. Jak na tu dobu dnes vzpomínáte?

S úsměvem i lehkou nostalgií. Byla to pro mě škola života. Tenkrát mě prostě hodili do vody, musela jsem si poradit,

s čím bylo zrovna potřeba. Ale vždycky jsem cítila v zádech podporu, táhli jsme za jeden provaz a bratři kormidlovali firmu správným směrem.

Proto GUMEX rostl a rozvíjel se, což platí dodnes. Na začátku nás bylo pár a postupně jsme budovali své zázemí ve Strážnici. Dnes zaměstnáváme

v České a Slovenské republice 180 lidí a máme sklady a výrobní i provozní plochy o rozloze větší než 13 tisíc metrů čtverečních v devíti městech. Důležité však je, že naše hodnoty zůstávají stejné.

Kdy jste se začala věnovat personalistice?

Zpočátku u nás se personálním záležitostem věnoval můj bratr Libor vedle své pozice šéfa marketingu. Poprvé jsem se s touto problematikou setkala, když jsem odcházela na mateřskou dovolenou. Měla jsem za sebe vybrat co nejlepší náhradu. Tehdy jsem zjistila, jak na celkovém přístupu hodně záleží.

Plně jsem se jí začala věnovat v roce 2006, když jsem se vrátila po mateřské do práce. Libor mi za běhu předával své zkušenosti, všechno jsem se učila postupně, stejně jako jsem celé oddělení budovala krůček po krůčku.

Na startu byla Performia

Co vám ještě kromě bratrovy pomoci usnadnilo začátky?

Zcela jistě školení, jimiž jsem prošla v Performii. Libor už s touto společností spolupracoval, naše firma už tehdy byla jejím klientem a využívali jsme její osobnostní testy a dotazníky. To byla pro mě velká pomoc.

Učila jsem se s každým přijímacím pohovorem, s každým člověkem, kterého jsme přijímali, nebo od nás odcházel. Hledala jsem si svou cestu, jak se nejlépe zeptat, jak dobře naslouchat, jak člověka odhadnout... Na začátku jsem všechny pohovory dělala sama a osobně. Dnes je to už samozřejmě jiné. Při velikosti naší firmy a rozkročení po celém Česku i Slovensku děláme spoustu pohovorů i online a mohu se spolehnout na své kolegyně.

Hledání jehly v kupce sena

Co u vás rozhodne, že je člověk „ten pravý“ pro GUMEX?

Vždycky uchazečům nejprve voláme a ten první telefonát je pro nás podstatný. Vnímáme, jak s námi dotyčný komunikuje, jestli přemýšlí, než odpoví, jak se vyjadřuje o své minulé práci a tak podobně. Osobně je pro mě nejdůležitější, zda je otevřený a upřímný a projeví zájem.

Jaké klíčové vlastnosti by tedy měl mít úspěšný uchazeč o práci ve vaší firmě?

Spolehlivost, pracovitost, zodpovědnost, týmovost a k tomu tah na branku. A také cílevědomost, aby neutekl před první překážkou. Není toho zrovna málo, vidíte? Ale pořád se nám daří takové lidi nacházet – a co je hlavní, že u nás zůstávají.

Vybalancovat totiž finanční nároky zaměstnanců, náklady na jejich vzdělávání a rozvoj na jedné straně a na straně druhé ekonomické možnosti naší společnosti je skutečné umění.

Zkušenosti nabyté v boji

Co byste dnes už udělala jinak?

Někdy bych víc mluvila, jindy méně. Při pocitu zklamání bych šla dřív do konfrontace. A někdy bych si odpustila poznámky.

Držela bych se pevně nastavené strategie dalších kroků (plánů práce), kterou chce někdo zmařit ve svůj prospěch. Vždycky bych obětovala jednotlivce pro blaho skupiny, i když se jedná o výkonného člověka.

A co se mi stále nedaří, ráda bych opustila rutinní administrativu a víc jezdila po pobočkách.

GUMEX, spol. s r.o.

Rodinná firma založená v roce 1994 ve Strážnici. Od roku 2006 působí dceřiná společnost GUMEX SK, spol. s r.o., také na Slovensku. Dnes poskytuje služby ve Strážnici, Brně, Praze, Hradci Králové, Plzni, Bratislavě, Žilině, Zvolenu a v Košicích. Pečuje o více než 15 tisíc zákazníků z řad firem a živnostníků. V České a Slovenské republice zaměstnává 180 lidí. Disponuje skladovými, výrobními a provozními plochami o rozloze větší než 13 tisíc m². Roční tržby českého GUMEXu činí přes půl miliardy korun.

www.gumex.cz



Jana Lagová, MBA, personální ředitelka a spolumajitelka společnosti GUMEX

Na co jste nejvíc hrdá?

Jsem hrdá na to, že se nám povedlo vybudovat skvělé firemní PR, díky němuž můžeme realizovat důsledné výběrové řízení.

Že se nám podařilo poskládat fungující týmy, kdy je nováček vtažen do procesu stávajícím kolektivem a je vidět soulad s firemní kulturou.

Že jsou naši zaměstnanci hrdí gumexáci a i ti, co jsou u nás dlouho, mají stále pocit, že se firma vyvíjí a nestagnuje.

Že máme jako tým schopnost poradit si v krizových situacích, jsme odvážní a přitom čestní, a když přijde nějaké riziko, umíme si říct, že problémy budeme řešit, až nastanou.

Měla byste na závěr nějakou radu pro personalisty?

Všechno chce svůj čas. Jakákoli zkratka, nedodržení procesu při náboru se může velmi nevyplatit. ■

S JANOU LAGOVOU SI POVIDALA JANA JENŠÍKOVÁ
FOTO: ARCHIV JANY LAGOVÉ A ARCHIV
SPOLEČNOSTI DELOITTE

LOTRANDO a Zúbějda

JAKUB KOHÁK, MILAN PEROUTKA, NELLY ŘEHOŘOVÁ,
TOMÁŠ MATONHA, LJUBA KRBOVÁ, VERONIKA ŽILKOVÁ,
VÁCLAV SVOBODA, MARIAN LABUDA, MICHAL NOVOTNÝ,
BOŘEK SLEZÁČEK, JAN KOMÍNEK A DALŠÍ...



Jitka **BOHO**, Marian **VOJTKO**, Milan **PEROUTKA**,
Nelly **ŘEHOŘOVÁ**, Bohuš **MATUŠ**, Peter **PECHA**,
Vojtěch **DRAHOKOUPIL**, Ondřej **HAVEL**,
Tomáš **TRAPL**, Michaela **GEMROTOVÁ** a další...

MÝDLOVÝ PRINC

TOMÁŠ MĚCHÁČEK, IVANA JIREŠOVÁ,
JITKA BOHO, LUKÁŠ LANGMAJER,
NELLY ŘEHOŘOVÁ, MILAN PEROUTKA,
MICHAL KAVALČÍK, MICHAELA PECHÁČKOVÁ,
JANA ŠVANDOVÁ, OLGA LOUNOVÁ A DALŠÍ...

MUŽ SE ŽELEZNOU MASKOU

David **Gránský**, Marian **Vojtko**, Vojtěch **Drahokoupil**,
Peter **Pecha**, Pavlína **Ďuriačová**, Nelly **Řehořová**,
Michal **Kavalčík**, Tomáš **Trapl**, Radka **Fišarová**,
Bohouš **Josef**, Michaela **Gemrotová** a další...



MILAN PEROUTKA, IVANA JIREŠOVÁ, TOMÁŠ MATONHA, TOMÁŠ MĚCHÁČEK,
MICHAL NOVOTNÝ, MARIAN LABUDA, BERENIKA ŠRETTROVÁ, NELLY ŘEHOŘOVÁ,
ROBERT URBAN, MICHAELA PECHÁČKOVÁ, PAVEL KIKINČUK A DALŠÍ...



Kamila Nývltová, Sharlota, Nelly Řehořová,
Marian Vojtko, Ljuba Krbová, Veronika Žilková,
Linda Finková, Tomáš Matonoha, Tomáš Trapl,
Milan Peroutka, Bohouš Josef, Peter Pecha,
Josef Vágner, Michaela Pecháčková a další...

Vstupenky online: vstupenky.divadlo-broadway.cz a v síti ticketportal

www.divadlo-broadway.cz

Šéfredaktorka

PhDr. Jana Jenšíková

RedakcePhDr. Věra Vortelová
Ing. Mgr. Daniel Libertin
Ing. Martina Hošková
Martin F. Fabík**Grafická úprava**Ing. Valeria Ashhab
Martin F. Fabík**Korektury**

PhDr. Milena Gillová

Produkce

Mgr. Marek Jenšík

Ekonomický servis

Ing. Tereza Gulánová

Právní servisAdvokátní kancelář Kvapil Kvapilová
Hofmanová**Foto**isifa CEE s.r.o.
www.shutterstock.com/cs/**Distribuce**

Mail Step a.s.

Tisk

Akontext s.r.o.

VydavatelANTECOM s.r.o.
Blatenská 2166/7
148 00 Praha 4
produkce@antecom.cz
Tel./fax: +420 272 935 558
Redakční servis: +420 602 313 176
www.antecom.cz**Foto na titulní straně**

Shutterstock

Za obsah inzerce zodpovídá inzerent. Žádné části textu nebo fotografie z TRADE NEWS nesmí být používány, kopírovány nebo jinak šířeny v jakékoliv formě či jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

www.tradenews.cz
www.itradenews.cz

Internetový portál TRADE NEWS

**2435 dokumentů**

Rozhovory

Exportní šance

Profiliga firem

Finance a pojištění

Nové technologie

Infografiky

Z praxe

Zprávy ze světa obchodu

www.itradenews.cz

Děkujeme za váš zájem o časopis TRADE NEWS, magazín o obchodu a exportu, který vydavatelství ANTECOM ve shodě s tiskovým zákonem dlouhodobě připravuje ve spolupráci s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR, Ministerstvem zahraničních věcí ČR, Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, agenturami CzechTrade a CzechInvest a dalšími institucemi podporujícími český vývoz. Zůstaňte našimi čtenáři a budete mít i nadále aktuální informace o nových trendech v obchodu a exportu, specifikách zahraničních trhů a obchodních příležitostech, praktické rady pro vstup na zahraniční trhy a působení na nich, finanční a právní poradenství atd.

Společnost ANTECOM s.r.o., IČ: 28362926, se sídlem Blatenská 2166/7, 148 00 Praha 4, pracuje s osobními údaji odpovědně a v souladu s požadavky zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. V souvislosti s implementací požadavků GDPR, tj. nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně osobních údajů, si vás dovoluujeme informovat, že zpracování vašich osobních údajů pro přípravu direct mailingové databáze, která obsahuje pouze poštovní doručovací adresy a slouží výhradně k bezúplatnému zaslání titulu TRADE NEWS, provádíme z důvodu oprávněného zájmu společnosti ANTECOM s.r.o., kterým je poskytování informací v oblasti obchodu a exportu. Předmětná databáze byla sestavená a je průběžně doplňovaná na základě požadavků partnerů titulu nebo přímo na základě požadavků vašich. Aktualizuje se před každým novým vydáním a předešlá databáze se vymazává. Proto vás nebudeme obtěžovat žádostí o udělení souhlasu se zasláním titulu TRADE NEWS, ale umožníme vám v případě, že si to budete přát, váš subjekt (firma/jméno/ulice-číslo/obec/PSČ) z předmětné databáze pro bezúplatný direct mailing magazínu jednoduše odhlásit na adrese: produkce@antecom.cz. Nařízení GDPR vstoupilo v platnost 25. května 2018. Od tohoto data máte možnost uplatnit tato svá práva: právo na výpis evidovaných údajů, opravu, výmaz, omezení zpracování, vznést námitku, podat stížnost prostřednictvím e-mailové adresy: poverenec@antecom.cz.



Více než 100 společností

již využilo 90% slevu na energetické
a dotační poradenství v programu ELENA



Banka vašeho businessu

Více o programu ELENA pro střední a velké podniky



Program ELENA je spolufinancován z programu Evropské Unie InvestEU Advisory Hub. Výhradní odpovědnost za obsah těchto stránek nese Komerční banka, a. s. Obsah nemusí nutně vyjadřovat názor Evropské unie. Evropská investiční banka ani Evropská komise nenesou odpovědnost za jakékoli použití informací obsažených na těchto stránkách.