

Případová studie - Zadání

# **Veřejné zakázky jako bariéry i příležitost pro firmy pronikající z Evropy na americký trh**

Jarolím Antal  
Josef Bič

2015

Tato případová studie byla zpracována v rámci projektu financovaného z Evropského sociálního fondu a prostředků Magistrátu hlavního města Prahy v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita (OPPA) s názvem Inovace studijního programu Mezinárodní ekonomické vztahy rozvojem teritoriálně a prakticky orientované specializace studentů.



## **Zkrachovalý Detroit jako obchodní příležitost pro českou firmu**

V roce 2008 začali radní města Detroit uvažovat o znovuzavedení tramvajové dopravy ve městě. Do jejich rozhodování však silně zasáhla finanční krize, která započala na podzim stejného roku. Město, které bylo dlouhá léta až do 70. let minulého století synonymem úspěchu díky výrobě automobilů, bylo v následujících letech silně zasaženo ekonomickou krizí tak, že nakonec skončilo silně zadlužené. Vzhledem k tomu, že se stav města nedařilo zlepšovat, spíše naopak, vyhlásilo v polovině roku 2013 bankrot, jako největší město v americké historii. Dennodenním projevem pro obyčejné obyvatele města začalo být špatně fungující veřejné osvětlení, které oproti době před krizí přestalo fungovat z více než jedné poloviny. Podobně zkolabovaly i jiné veřejně poskytované služby, vč. poskytované veřejné pomoci.

Tento pád však nepřišel z čista jasna, vedla k němu dlouhá cesta postupného poklesu počtu obyvatelstva, růstu nezaměstnanosti díky propouštění v automobilovém průmyslu a s tím spojeného jednak růstu počtu obyvatel žijících pod hranicí chudoby a také zvýšení zločinnosti na nejvyšší úroveň ze všech amerických velkoměst. Paradoxně, nebo možná právě proto za těchto okolností se začala rýsovat zajímavá příležitost pro jednu českou firmu.

V té době všechny nové moderní tramvaje, které v USA jezdily, dodávala česká firma Inekon. Její úspěšný příběh, jak je popsáno v boxu níže začal ve více než 600 tisícovém Portlandu ve státě Oregon na severozápadě USA. Poté se jim díky této první zakázce podařilo uspět v dalších městech, Seattlu, Tacomě a Washingtonu D.C. Úspěch firmy podtrhuje fakt, že postupně v původně celkem málo konkurenčním odvětví, které de facto po celé dekády neexistovalo, vybudovala silná konkurence.

V konkurenci se společnostmi Siemens a Bombardier byla nakonec společnost úspěšná a díky tomu začala s dodávkou (nejprve šesti) tramvajů do Portlandu. Součástí kontraktu byla opce na dodání dalších dvaceti. Část opce Portland prodal jiným partnerům, díky čemuž pronikla i do výše uvedených měst. Výhodou tohoto postupu bylo, že se firma nemusela účastnit výběrových řízení. Naopak Inekon byl ten vyvolený, který dostal šanci tramvaje dodávat, vyprávěl Josef Hušek, generální ředitel společnosti Inekon Group, pro deník E15. To se změnilo v situaci, když se rozhodl dodávat tramvaje nad rámec opce. O další zakázky tak už musela společnost bojovat v tendrech, kterých se účastnila i silná konkurence, která vycítila, že v této oblasti rýsuje zajímavý, rostoucí byznys.

### Spanilá jízda

Myšlenka dobýt s českými tramvajemi Spojené státy, kde tyto dopravní prostředky zmizely z ulic v sedmdesátých letech, se zrodila v roce 1999. "Od jednoho emigranta žijícího v Portlandu jsme se dozvěděli, že město bude stavět tramvajové tratě. Skupina městských investorů byla v Evropě, kde navštěvovala potenciální výrobce tramvají, jako Alstom či Siemens," vzpomíná Josef Hušek, generální ředitel společnosti Inekon Group. Lidem z Inekonu se podařilo zjistit, že jednu noc budou bydlet v Rakousku. Vydali se za nimi a přesvědčili je, aby se přijeli podívat do Česka.

"Vyprávěli jsme jim o tom, co se nám podařilo, jaké máme tramvaje. Hlavním argumentem byla skutečnost, že Československo bylo v dobách socialismu největším výrobcem tramvají na světě. Uvěřili, že je dobré se s námi bavit," říká Hušek. Následovala cesta do Portlandu, kde Američané přiklepli zakázku Inekonu. Jenže požadovali po českém partnerovi stoprocentní finanční záruku za splnění kontraktu (performance bond).

"To v obchodě nebývá zvykem. Běžně se performance bond vystavuje na pět či deset procent hodnoty kontraktu," dodává Hušek. Měl štěstí, že v té době už několik let patřil mezi velké klienty české Exportní a garanční pojišťovací společnosti (EGAP) a České exportní banky (ČEB). Po telefonu dostal příslib, že EGAP stoprocentní garanci pojistí. Průlomový kontrakt za oceánem mohl podepsat.

*Zdroj: citace z článku Po Americe se český Inekon chystá dobýt Čínu  
(Jan Stuchlík, E15, 12.2.2014)*

### Nástup do firmy Inekon po absolvování školy

Na počátku roku 2014 se rozhodl dát nový rozměr své kariéře také Marek Fiala. Dosud si při studiu pouze přivydělával spíše mimo obor a získání magisterského titulu ho donutil poohlédnout se po pozicích spjatých více s jeho specializací zaměřenou na mezinárodní obchod z pohledu členské země EU. Po několika kolech pohovorů uspěl a získal pracovní smlouvu na dobu určitou s jasným zadáním, uspět pod dohledem zkušenějších kolegů při řešení možností vstupu na americký trh, který je velmi perspektivní vzhledem k řadě měst, která plánují investovat do rozvoje městské infrastruktury pro hromadnou dopravu.

Bylo mu jasné, že se ho ve firmě v rámci zkušební doby rozhodli otestovat, zda bude schopný tvůrčím a iniciativním způsobem zapadnout do týmu, který pracuje na získání zakázky pro michiganský Detroit. O tomto městě do té doby maximálně věděl pouze ze zápasů NHL sledováním slavného a úspěšného klubu Red Wings v době, kdy za něj chytal Dominik Hašek a později také hráli třeba dva Jirkové, Hudler a Fischer.



Hned první den v práci byl Marek představen svým kolegům. Jeho nadřízeným, který byl zároveň lídrem týmu zodpovědným za získání zakázky v Detroitu, se stal čtyřicátník Michal Rýdl. Nejprve mu představil konkrétní fakta o firmě, její struktuře a zodpovědnosti jednotlivců. Poté přistoupili k náplni Markovy práce a jeho pozici v týmu. Michal mu potvrdil jeho domněnku, že bude především chtít zmapovat všechny jisté i potenciální bariéry spojené s účastí v detroitském tendru. Zároveň vyjádřil přání, aby prokázal své dovednosti a obecné znalosti, které získal při studiu, při řešení konkrétního případu získání zakázky v USA.

Ze všech schůzek a prezentací pochopil, jak atraktivní je pro Inekon americký trh. Jednak zde mohou být silně konkurenceschopní, jak ukazuje příklad ze Seattlu, kde dokázali porazit dvě americké firmy. V tomto případě firma zabodovala především pohonem na baterii, neboť v některých místech nesmí být podle tamních zákonů trolejové vedení. Jejich vůz ujede na akumulátor až čtyři kilometry. Rozvoj tamního trhu však brzdí stále dozrívající krize. Města nemají peníze a nejsou tak schopny dostatečně investovat do potřebné fyzické infrastruktury, jak mu sdělil Michal. “Přesto podle generálního ředitele až padesátka amerických měst uvažuje, že “pouliční vozy”, jak jim za oceánem říkají, zavede časem také. Některá už s námi své plány konzultovala,” dodal. “Ale zpět k Detroitu, zde má stavbu na starosti společnost M-1 Rail, která již vypsalala výběrové řízení na stavební práce v celkovém rozsahu 140 milionů dolarů. Proto by snad neměly být problémy s placením kvůli stavu ekonomiky v Detroitu,” uzavřel s tím, že zatím s možnými průtahy spjatými s bankrotem města ve firmě nepočítají.

### **Bližší data o Inekonu<sup>1</sup>**

Skupina INEKON vznikla jako ryze soukromá česká firma v roce 1990. Z počátečních obchodních aktivit, kterými byly hlavně vývoz kolejových vozidel a dovoz surovin pro chemický průmysl, se postupně rozrostla v obchodně–výrobní holding zaměřený na čtyři hlavní oblasti podnikání: kolejová vozidla a kolejové tratě; vývoz investičních celků; chemii a čištění odpadních vod; poradenství a softwarové programy.

Inekon Group patří stále k tradičním českým výrobcům tramvají vlastní konstrukce. Kromě toho se zabývá i modernizací starších tramvají zejména české výroby. Mezi silné články

---

<sup>1</sup> Inekon (2014). Fakta. Dostupné z: <http://www.inekon.cz/cz/fakta-a-cisla/fakta.html>.



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA  
ADAPTABILITA



portfolia mateřské společnosti patří vývoz investičních celků a průmyslových zařízení. Relativně novým oborem podnikání jsou dodávky „na klíč“ pro nemocnice i jednotlivá zdravotnická zařízení.

Na dodávky elektráren, technologických zařízení pro průmysl a dynamicky se rozvíjející obor biologických čistíren odpadních vod se specializuje dceřiná firma Inekon Power. Základ chemické větve však tvoří majoritní podíl ve společnosti Druchema. Druhá dceřiná společnost Inekon Systems podniká v oblasti informačních systémů pro řízení podniků a na podporu manažerského rozhodování. V roce 2013 firma vykázala tržby ve výši 192 milionů korun a hrubý zisk 6,3 milionu. V závěru loňského roku 51 procent firmy získal čínský státní výrobce China Rail Signaling Corporation.

Z hlediska zadání, které dostal Marek na starosti, je tak v rámci skupiny nejdůležitější byznys spojený s obchodem a výrobou dopravních kolejových prostředků vlastní konstrukce, jíž firmy rozvíjí již od počátku 90. let 20. století. Díky systému vlastního vývoje je její příběh dlouhodobě úspěšný zejména z hlediska jejího vstupu na zahraniční trhy. Inekon zaměstnává přes 80 lidí, na rozdíl od hlavního konkurenta plzeňské Škody zatím nemá vlastní výrobu. Tu pro něj zajišťují vybraní strojírenští partneři.

Pokud jde o produkty v rámci sekce kolejové dopravy, vyrábí v současnosti tři druhy nových tramvají: Trio, Inekon 04 Superior a Inekon 11 Pento.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Inekon (2014). Produkty. Dostupné z: <http://www.inekon.cz/cz/skupina/inekon-trams/produkty-a-sluzby/dodavky-novych-tramvaji/>

Obr. č. 1. Tramvaj Trio



První tramvaj vlastní konstrukce prověřená provozem je Trio, nízkopodlažní tramvaj. Jde o tříčlankový vůz se sníženou podlahou ve střední části, kde nástupní plošina zajišťuje bezproblémový přístup osobám na invalidním vozíku a cestujícím s dětskými kočárky.

Bližší technické detaily jsou k dispozici: <http://www.inekon.cz/cz/skupina/inekon-trams/produkty-a-sluzby/dodavky-novych-tramvaji/trio.html>

Obr. č. 2. Tramvaj Inekon 04 Superior



Souprava označená jako tramvaj s designem pro 3. tisíciletí je nejmodernějším typem nízkopodlažní tramvaje, jehož konstrukce i design odpovídá nejvyšším standardům. Jde o tříčlankové jednosměrné vozidlo s modulární koncepcí, která umožňuje přestavbu na obousměrný provoz.

Bližší technické detaily jsou k dispozici: <http://www.inekon.cz/cz/skupina/inekon-trams/produkty-a-sluzby/dodavky-novych-tramvaji/inekon-04-superior.html>

Obr. č. 3. Tramvaj Inekon 11 Pento



Velkokapacitní tramvaj je nízkopodlažním pětičlánkovým jednosměrným vozidlem, které pojme až 304 cestujících. Vychází z typové řady TRIO doplněné o dva články, za účelem zvýšení přepravní kapacity.

Bližší technické detaily jsou k dispozici: <http://www.inekon.cz/cz/skupina/inekon-trams/produkty-a-sluzby/dodavky-novych-tramvaji/inekon-11-pento.html>

### Postup řešení a východiska zadání úkolu

Přestože dodávka tramvají na americký, Evropě kulturně i charakterem spotřebitelů blízký, trh se zdá na první pohled oproti jiným alternativám (např. asijskému regionu) jako jednodušší, specifika dodávaného zboží a obchodního partnera poukazovala na opak. V rámci týmu dostal za úkol zmapovat potenciální bariéry vstupu na americký trh. Nemusel se tak zabývat dalšími otázkami, s nimiž je spjata příprava vývozu (teritoriální výzkum, vymezení devizového režimu, forem vstupu na zahraniční trh, systém financování, možnosti získání státní podpory vývozu apod.).

Marek dobře věděl, že je nutné nejprve vyjít z podmínek, které pro zahraniční obchod mezi ČR a USA dává společná obchodní politika EU a konkrétní specifické podmínky na americkém trhu. Vedle potenciálních bariér, které mají tarifní charakter, se rozhodl zaměřit také na netarifní překážky, u nichž tušil, že mohou tvořit vzhledem k typu vývozního produktu hlavní problém při vstupu na americký trh. Konkrétně tedy šlo o technické překážky a překážky spjaté s regulací veřejných zakázek.

Při výrobě a vývozu dopravních prostředků pro veřejnou dopravu je důležité sledovat především regulaci týkající se zdraví a bezpečnosti přepravovaných osob a ostatních účastníků dopravy. Požadované technické standardy představují největší problémy při vstupu na



americký trh. Vzhledem k tomu, že odběratelem bude veřejný sektor, budou tyto otázky bezpochyby velmi akcentovány. Jde především o odlišné standardy na technické vybavení vozidel, bezpečnostní prvky nebo také např. o požadavky pro hendikepované cestující. Jedním z hlavních úkolů, které Marek dostal, bylo zjistit, nakolik a v jakých otázkách se tyto požadavky liší od těch, jimiž se běžně firma řídí.

Druhým hlavní okruhem, který bude Marek muset zpracovat, jsou odlišné režimy co do podoby a postupů při zadávání veřejných zakázek v USA. Především jde o uplatnění tzv. režimu Buy America, který se uplatňuje u zakázek financovaných z rozpočtu federální vlády. Naopak v případě, když jde o financování z rozpočtu municipalit či federálního státu, nemusí být aplikace pravidla Buy America až tak striktní. Marka ihned napadla, jak se tento režim dotkne zakázky, kterou vypsal de facto zbankrotované město, u něhož se dá očekávat větší závislost na dotacích federální vlády.

Pokud jde o firmu Inekon, má aplikace zákona Buy America negativní vliv na cenu dodávky. Aby byl konečný dodavatel v souladu se zákonem, musí podíl jednotlivých komponentů od amerických výrobců v rámci dodávaného zboží činit alespoň 60 %. Komponenty tramvají jsou ovšem v USA vzhledem k celkově nižší konkurenci subdodavatelských amerických firem několikanásobně dražší (v některých případech 3 až 5 násobně). Dodržení této podmínky kontroluje striktně Federal Trade Commission, což pro společnost znamená věnovat této oblasti zvláštní pozornost již při přípravě soutěžní nabídky.

Marek se pro potřeby své studie rozhodl využít užitečný nástroj, který spustila Evropská unie – databázi přístupu na trhy třetích zemí (tzv. MADB), s jejíž pomocí lze jednoduše zjistit celní ochranu a další požadavky, které úřady 3. země po exportérech požadují. Z dob studií si pamatoval, že na obchod má vliv obchodně-politický režim s různými druhy překážek, včetně těch skrytých. Také znal detailně společnou obchodní politiku EU, jíž se musí čeští vývozci řídit. Nevěděl ovšem, zda již zmíněný MADB dokáže odkrýt všechny potenciální bariéry nebo zda jej aspoň navede na další užitečné zdroje informací.

Pro první schůzku Michalova týmu se tedy rozhodl vyzkoušet databázi co do zdroje dat při přípravě vývozu tramvají. Také, stejně jako ostatní členové týmu, měl za úkol připravit si okruh všech potenciálních problémů, s nimiž budou muset ve firmě při vstupu na americký trh, konkrétně do státu Michigan, počítat.





OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA  
ADAPTABILITA



## ZDROJE

Inekon (2014). Fakta. Dostupné z: <http://www.inekon.cz/cz/fakta-a-cisla/fakta.html>

Inekon (2014). Výroba nových tramvají. Dostupné z:  
<http://www.inekon.cz/cz/skupina/inekon-trams/produkty-a-sluzby/dodavky-novych-tramvaji>

Polochová, I. (2012). Upadající čtvrti Detroitu ovládne tma. Město nemá na pouliční lampy.  
iDnes 29. 5. 2012.

Stuchlík, J. (2014). Po Americe se český Inekon chystá dobýt Čínu. E15 12. 2. 2014.